

Internationalisatie en concurrentiekracht van de Nederlandse vruchtgroentesector

Jo Wijnands (LEI)

Sebastien Deneux (LEI)

René van Paassen (PPO)

Eric Poot (PPO)

Simone van Woerden (PPO)

Projectcode 20051

September 2004

Rapport 5.04.06

LEI, Den Haag

PPO-Glastuinbouw beweegt zich op een breed terrein van kennisontwikkeling en kennisapplicatie dat in diverse gebieden kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het gebied:

- ☐ Teelt en gewasmanagement
- ☐ Systeeminnovatie
- ☐ Gewas- en productkwaliteit
- ☐ Gewasgezondheid en -bescherming
- ☐ Data- en informatie management
- ☒ Ketens en logistiek
- ☐ Energiemanagement
- ☐ Gebruikswaarde onderzoek
- ☐ Automatisering en robotisering
- ☐ Bedrijfskunde

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- ☐ Wettelijke en dienstverlenende taken
- ☐ Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- ☐ Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- ☐ Ruimte en Economie
- ☒ Ketens
- ☐ Beleid
- ☐ Gamma, instituties, mens en beleving
- ☐ Modellen en Data

Internationalisatie en concurrentiekracht van de Nederlandse vruchtgroentesector
Wijnands, J.H.M., S.D.C. Deneux, R.A.F. van Paassen, E.H. Poot, S.C. van Woerden
Den Haag, LEI, 2004
Rapport 5.04.06; ISBN 90-5242-936-7; Prijs € 15,50 (inclusief 6% BTW)
92 p., fig., tab., bijl.

Dit rapport bevat een analyse van de concurrentiekracht van de Nederlandse vruchtgroentesector. Het gaat om de producten tomaten, komkommers en paprika's. In deze studie worden concurrerende landen en afzetlanden voor Nederland geanalyseerd. De potentiële concurrerende landen zijn: Spanje, Marokko, Italië, Turkije en Egypte. De potentiële afzetlanden zijn Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Polen. Op basis van die analyse worden de kritische succesfactoren bepaald en een aantal mogelijke strategieën vastgesteld. De internationaliseringstrategie voor de Nederlandse vruchtgroentesector wordt specifiek belicht.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2004

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- ☒ toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- ☐ niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	13
1. Inleiding	17
1.1 Aanleiding en probleemstelling	17
1.2 Doelstelling en aanpak	18
2. Productie en handelsstromen wereldwijd	20
2.1 Tomaten	20
2.2 Paprika's	22
2.3 Komkommers	24
3. De landenstudies	27
3.1 Nederland: wereldwijd befaamd als producent en exporteur	27
3.2 Duitsland: prijsvechtermarkt	32
3.3 Verenigd Koninkrijk: ketenhechtheid en onderscheidend vermogen	35
3.4 Frankrijk: voorkeur voor binnenlands product	39
3.5 Polen: kleine bedrijven en afwijkende consumentenwensen	43
3.6 Spanje: kwaliteitsverbetering als grote Europese leverancier	46
3.7 Marokko: sterke binding met Frankrijk	49
3.8 Italië: grote productie voor binnenlandse consumptie	51
3.9 Turkije: schaal en gefragmenteerde handel remmen export	53
3.10 Egypte: oriëntatie op binnenlandse markt en beperkt op golfstaten	56
3.11 Samenvattend overzicht van SWOT elementen	59
4. Kansen, bedreigingen en kritische succesfactoren voor Nederland	62
4.1 De confrontatie van SWOT-elementen	62
4.2 Strategische issues voor de Duitse markt	62
4.3 Strategische issues voor de Engelse markt	64
4.4. Strategische issues voor de Franse markt	66
4.5 Strategische issues voor de Poolse markt	67
4.6 Kritische succesfactoren	68

	Blz.
5. Internationalisering en strategie	74
5.1 Een kader voor internationalisering	74
5.2 Strategieën	77
5.2.1 Toeleveranciers	77
5.2.2 Telers	78
5.2.3 Handel	79
5.2.4 Productieketen: samenvatting tussen meerdere ketenschakels	80
5.2.5 Koepelorganisaties en overheid	81
5.2.6 Productieketen en collectief	82
5.3 De strategieën gerangschikt	83
6. Aanbevelingen	86
Literatuur	91

Woord vooraf

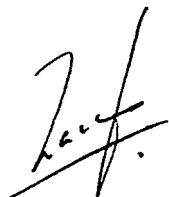
Deze studie is een integrerend onderzoek naar de concurrentiekracht van de Nederlandse vruchtgroentesector. Binnen hetzelfde kader zijn vier landenrapportages, Frankrijk, Egypte, Polen en Turkije uitgebracht. Bovendien is gebruikgemaakt van de kennis van een eerdere studie uit 2001 waar vijf andere landen (het VK, Duitsland, Spanje, Italië en Marokko) reeds geanalyseerd zijn.

Het onderzoek is in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) uitgevoerd door het LEI en PPO-Glastuinbouw. Het onderzoek maakt deel uit van DWK-programma 374 'Ondernemerschap en markt'. Het onderzoek is uitgevoerd onder leiding van J.H.M. Wijnands (LEI) in samenwerking met S.D.C. Deneux (LEI), R.A.F. van Paassen, E.H. Poot en S.C. van Woerden (allen van PPO-Glastuinbouw).

Onze dank gaat naar alle personen in binnen- en buitenland die ons van informatie hebben voorzien ten behoeve van dit onderzoek. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de leden van de klankbordgroep:

A. Wolthuis (voorzitter), LNV, directie I&H;
P.J. van Dijk, FresQ;
K. van Beek, LTO-groeiservice;
F. Hoogervorst, LTO, voorzitter vakgroep glastuinbouw;
M. Gerritsen, Productschap Tuinbouw;
M. Remijn, Frugi Venta;
F. Vink, LNV, directie Landbouw.

Zij hebben de onderzoekers op een stimulerende wijze kritisch gevolgd.



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen Directeur LEI B.V.



Dr. D. Kuiper
Businessunitmanager PPO-Glastuinbouw

Samenvatting

Belangrijkste bevindingen

Het onderzoek heeft betrekking op de internationale positie van de Nederlandse glasgroenten. Het is niet vanzelfsprekend dat Nederland voorop blijft lopen. In essentie is en blijft dat een taak van de individuele ondernemers. En waar ze dingen alléén niet kunnen moeten ze samenwerken. Een positie op de afzetmarkten, waarbij de Nederlandse producten niet vrij uitwisselbaar zijn met producten uit andere landen, vereist van bedrijven dat ze hecht met elkaar samenwerken. Deze bedrijven moeten samen een overall strategie, die past bij hun eigen bedrijfsstrategie, hebben en langetermijninvesteringen doen. Samenwerking is nodig om nieuwe nicheproducten te pushen en een merkenstrategie een kans van slagen te geven. Toeleveranciers en telers dienen zowel het innovatieniveau op peil te houden als hun schaalgrootte en management te versterken. Een versterkte internationalisering van de toeleveranciers is vereist. De afzetorganisaties dienen lokaal product van hun afzetmarkten in het pakket op te nemen. Lokale partners zijn verder gewenst om de cultuur van nieuwe afzetmarkten volledig te doorgronden. Dit is van belang om de zwakke positie op de Franse markt te versterken en andere Zuid-Europese markten te ontwikkelen. Ook dient meer aandacht besteed te worden aan de afzet aan speciaal zaken en het out-of-home segment in het buitenland, nadat een goede marktpenetratie is bereikt.

Op algemene punten kunnen de bedrijven overheid en sectorale organisaties om ondersteuning vragen. Onderwerpen zijn dan onder andere bedrijven ruimte geven (ruimtelijke ordeningsvraagstukken), goede concurrentieverhouding door harmonisatie van EU-regelgeving en het instandhouden van een hoogwaardige kennis infrastructuur.

Kennis van markten en stimulering van ICT zijn zaken waar het private bedrijfsleven (development deel) en overheid en sectorale organisatie (research deel) dienen samen te werken.

Doel van het onderzoek

Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft in zijn beleid internationalisering als een van de hoofdthema's. Binnen dit kader is een onderzoek naar de concurrentiepositie en internationalisering van de glasgroentesector uitgevoerd. Het doel van het project is:

- een actueel beeld schetsen van de concurrentiepositie van de Nederlandse vruchtgroentesector en in het bijzonder de invloed van 'nieuwe burens' op die positie;
- vaststellen van de kansen en bedreigingen voor de Nederlandse vruchtgroentesector en daarop concurrentie en internationaliseringstrategieën baseren;
- handelingsperspectieven schetsen voor komend decennium om een vooraanstaande positie te behouden;
- vaststellen van beleidsimplicaties voor LNV.

De landen

Basis van de studie vormde een concurrentieanalyse in tien landen, waarvan er vijf in 2001 zijn onderzocht. Het betreft afzet- en productielanden (zie figuur 1), waarbij er drie in beide rubrieken vallen omdat hun binnenlandse productie concurreert met het Nederlandse product. Daarnaast zijn enkele grote producenten annex 'nieuwe burens' meegenomen: Polen, Turkije en Egypte.

Afzetmarkt	Afzetmarkten en productielanden	Productielanden
Duitsland*	Frankrijk Polen Verenigd Koninkrijk*	Egypte Italië* Marokko* Nederland Spanje* Turkije

Figuur 1 Opgenomen landen in het onderzoek

* Onderzoek uitgevoerd in 2001.

Productie en handel

Voor de producten tomaten, paprika's en komkommers, zijn Spanje, Mexico en Nederland de grootste exporteurs. Nederland krijgt van deze 3 exporteurs altijd de hoogste prijzen. Mexico en Spanje behoren tevens tot de top-5 grootste paprikaproductanten. Voor de overige producten staat geen enkele exportland in de top-5 producenten. De belangrijkste importeurs zijn de VS, Duitsland, het VK en Frankrijk. Aan de importzijde betaalt het VK hoge prijzen.

Concurrentiepositie

De concurrentiepositie van de landen is samengevat in figuur 2. Als afzetlanden zijn Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Polen genomen. Nederland heeft een sterke positie op vrijwel alle punten. Op het onderdeel overheid scoort Nederland neutraal, vanwege de ruimtelijke ordeningsvraagstukken en een milieuwetgeving die relatief vooroploopt in Europa. Landen die dicht in buurt van Nederland komen zijn Spanje en Frankrijk. Polen en het VK kunnen als de volgende groep gezien worden. Daarbij heeft Polen in principe meer troeven in handen vanwege de toetreding tot de EU en lage kosten. De landen Marokko, Italië, Turkije en Egypte scoren op de elementen aanbod, (kritische) thuismarkt en structuur en/of strategie relatief laag. De afweging bij de productiefactoren houdt ook rekening met de efficiency van de inzet. Bij aanbod wordt ook rekening gehouden met de handelsfunctie, wat positief werkt voor Nederland. Nederland is kennisintensief met een hoog innovatief vermogen en wereldleidend in teelttechniek. De thuismarkt en belangrijkste afzetmarkten zijn hoogontwikkeld. Nederland dient zijn hoge kosten voor arbeid en kapitaal terug te verdienen door een hoge productiviteit en een hoge kwaliteit aan producten en diensten. Nederland heeft een volledig tuinbouwcluster met een goede vertegenwoordiging van alle bedrijven en heeft daarmee ten opzichte van buitenlandse concurrenten een goede positie.

	<i>Nederland</i>	<i>Duitsland</i>	<i>VK</i>	<i>Frankrijk</i>	<i>Polen</i>	<i>Spanje</i>	<i>Marokko</i>	<i>Italië</i>	<i>Turkije</i>	<i>Egypte</i>
<i>Hoofdseizoen</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Winter</i>	<i>Winter</i>	<i>Zomer</i>	<i>Winter</i>	<i>Winter</i>
<i>Geografie</i>	*****	*****	**	*****	***	*****	***	*****	***	**
<i>Klimaat</i>	****	***	*****	*****	***	*****	***	*****	*****	***
<i>Infrastructuur</i>	*****	*****	*****	*****	**	*****	**	*****	***	**
<i>Productiefactoren</i>	****	***	***	***	*****	***	*****	***	*****	*****
<i>Aanbod</i>	*****	**	**	*****	***	*****	**	**	***	***
<i>Thuismarkt</i>	*****	*****	*****	*****	**	***	*	***	*	*
<i>Structuur en strategie</i>	****	**	**	*****	***	*****	**	**	**	**
<i>Netwerk</i>	*****	**	***	*****	***	*****	**	**	***	***
<i>Overheid</i>	***	**	**	***	***	*****	**	**	**	*****
<i>Economische Orde</i>	*****	*****	*****	*****	*****	*****	**	*****	***	**
<i>Totaal oordeel</i>	*****	**	***	*****	***	*****	**	**	**	**

Figuur 2 Sterkte en zwakte van concurrerende aanbieders

Schaal: * zeer zwak; ** zwak; *** neutraal; ****sterk; ***** zeer sterk.

Marktkansen

De marktkansen voor Nederland omvat de vraag of er voor Nederland mogelijkheden zijn om de afzet van Nederlandse producten of producten via de Nederlandse afzetorganisaties te vergroten. De afzetlanden zijn Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Polen. Hiermee wordt zeker niet uitgesloten dat er niches zijn op de andere markten. Voor Spanje en Egypte zou men kunnen denken aan de levering van relatief hoge kwaliteitsproducten aan supermarkketens gedurende het hele jaar of aan hotelketens tijdens het toeristisch seizoen in Spanje, Italië of Egypte. Zowel voor Polen als Egypte geldt dat men zich dan richt op rijkere consumenten. Het zal duidelijk zijn dat onze 2 grootste markten in eerste instantie de meeste perspectieven bieden. Nederland kan een rol spelen door een volledig pakket aan groente en fruit te leveren en als category manager in het schapbeheer te voorzien. Essentieel is niet alleen Nederlands product of producten als transitiehandel, zoals exoten en citrus, maar ook lokaal product op te nemen. De marktontwikkeling in Polen (opkomst van internationale supermarkketens) en Frankrijk (sterke supermarkketens en behoefte aan breed assortiment) bieden mogelijkheden om ervaringen op te doen en de marktportfolio te verbreden. Nederland heeft een matige positie op de Franse markt, terwijl de Franse supermarktformules wel dominant worden in de Zuid-Europese landen.

Strategie	Land	Toelichting
Kostprijs	Duitsland	Sterke positie discounters. Daarna uitrollen naar andere landen.
Product-kwaliteit	Verenigd Koninkrijk	Hoge inkomens, die bereid zijn te betalen voor gegarandeerde kwaliteit (inclusief belevingsaspecten).
Marktfocus	Frankrijk	Positie in Frankrijk is zwak en er is vraag naar producten met toegevoegde waarde (smaak, speciaal, gezellig). Samenwerking met lokale partijen wordt aanbevolen.
Niche	Polen, Frankrijk	In Polen is het met name het doel de kapitaalkrachtige consument te bereiken en bij een verdere economische ontwikkeling te verbreden. Zodoende kan Nederland haar positie versterken in de Oost-Europese landen. Frankrijk wordt expliciet genoemd om daar een betere penetratie en imago te krijgen en vervolgens ook een positie bij andere zuidelijke landen te verwerven, die vergelijkbare winkel formules hebben als Frankrijk.

Figuur 3 LandenfOCUS per strategie

Summary

Main conclusions

At the request of the Netherlands Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, research was carried out into the Dutch greenhouse vegetable sector. The main recommendation is that 'the Netherlands should maintain its position on the front line'. In principle, this is (and will remain) the task of private companies. Sometimes collaboration between firms is necessary. Preventing the interchangeability of the Dutch produce on the demand markets with foreign products requires strong inter-firm collaboration. A shared strategy, as a part of the company strategy, and long-term investments are required. Cooperation is also necessary for pushing niche products and for giving a branding strategy a chance to succeed. Both providers and growers must keep their innovation capabilities at a high level and optimise their scale of operation and management skills. Wholesalers should make local produce a part of their trade basket on the demand markets. Local partners are recommended because they understand the local culture of the demand markets. The position on the French market is weak, and the markets in southern European countries should be developed. A fair penetration of local markets will be the basis for supplying special shops and the out-of-home market in other countries. The government and sector organisations can support firms on general items - such as spatial planning (sufficient production locations) and the harmonisation of EU laws - and maintain a high level of knowledge infrastructure. Market intelligence and stimulating ICT application are matters of cooperation between firms (development part) and government and sector organisations (research part).

Research aim

The Netherlands Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality is very concerned with internationalisation. Within that framework, research was conducted into the competitiveness and internationalisation of the Dutch greenhouse vegetable sector. The aim of the research was:

- To assess and to describe the competitiveness of the Dutch greenhouse vegetable sector, with an emphasis on the influence its 'new neighbours' have on its position.
- To establish the opportunities for and threats to the sector.
- To formulate competitiveness and internationalisation strategies.
- To give a perspective on the future, so that the country will be able to maintain its leading position.
- To assess the policy alternatives for the Ministry.

Countries studied

The research focused on ten countries (Figure 1), five of which were researched in 2001. Seven of the ten are demand markets or production countries, while three are in both cate-

gories, because their production competes with Dutch products. Three of the ten countries studied are the Netherlands' 'new neighbours', namely Egypt, Poland and Turkey.

Demand market	Demand markets and production countries	Production countries
Germany*	France Poland UK*	Egypt Italy* Morocco* Netherlands Spain* Turkey

Figure 1 Countries covered by the research

* Research carried out in 2001.

Production and trade

Spain, Mexico and the Netherlands are the three main exporters of tomatoes, cucumbers and sweet peppers. The Netherlands has the highest prices. Mexico and Spain are among the world's top-five producers of peppers, but not among the world's top-five producers of tomatoes or of cucumbers. The main importers are the USA, Germany, the UK and France; of these countries, the UK pays the highest import prices.

Competitiveness

Figure 2 presents a summary of the competitiveness of the countries researched. The demand markets are Germany, UK, France and Poland. The general overview shows that the Netherlands has a strong position on almost all items. On the 'government' item, the Netherlands is neutral as a result of its spatial planning and environmental laws, which are in a front position within Europe. Spain and France come second, followed by Poland and the UK. Poland has better opportunities as a result of its recent accession to the EU combined with the country's low production costs. Morocco, Italy, Turkey and Egypt perform less well on the 'supply', 'home market' and 'structure and/or strategy' items. The country's logistics and trade performance (which are part of 'supply') are advantages for the Netherlands.

	<i>The Netherlands</i>	<i>Germany</i>	<i>UK</i>	<i>France</i>	<i>Poland</i>	<i>Spain</i>	<i>Morocco</i>	<i>Italy</i>	<i>Turkey</i>	<i>Egypt</i>
<i>Main season</i>	<i>Summer</i>	<i>Summer</i>	<i>Summer</i>	<i>Summer</i>	<i>Summer</i>	<i>Winter</i>	<i>Winter</i>	<i>Summer</i>	<i>Winter</i>	<i>Winter</i>
<i>Geography</i>	*****	*****	**	*****	***	*****	***	*****	***	**
<i>Climate</i>	****	***	****	*****	***	****	***	****	*****	***
<i>Infrastructure</i>	*****	*****	*****	*****	**	****	**	****	***	**
<i>Production factors</i>	****	***	***	**	****	***	****	***	****	****
<i>Supply</i>	*****	**	**	****	***	****	**	**	***	***
<i>Home market</i>	*****	****	*****	*****	**	***	*	***	*	*
<i>Structure and strategy</i>	****	**	**	****	***	****	**	**	**	**
<i>Network</i>	*****	**	***	****	***	****	**	**	***	***
<i>Government</i>	***	**	**	***	***	****	**	**	**	****
<i>Economic order</i>	*****	*****	*****	*****	****	*****	**	****	***	**
<i>Total</i>	*****	**	***	****	***	****	**	**	**	**

Figure 2 *Strengths and weaknesses of competitive suppliers*

Scale: * very weak; ** weak; *** neutral; ****strong; ***** very strong.

Market opportunities

The market opportunities for the Netherlands answer the question: ‘Have the Dutch wholesalers opportunities to market both Dutch and foreign products? The markets are Germany, UK, France and Poland (Figure 3). Other markets are of less importance, although niche marketing certainly offers possibilities. Despite the large production scale in Spain, Italy and Egypt, the Netherlands can market quality products in those countries through market channels serving buyers of high added value products, like tourists or wealthy local consumers.

The Netherlands can both offer a full category of fruit and vegetables and act as a category manager of these shelves in the supermarket. The Dutch should offer not only Dutch produce but also exotics or citrus fruits, which are available through the port of Rotterdam, and local produce from the importing countries. The market development in Poland (increasing importance of international supermarket chains) and France (strong supermarket chains and the need for a large assortment) offers opportunities to enlarge the market portfolio. The Dutch position on the French market is weak, while French supermarkets will dominate the markets in southern European countries.

Strategy	Country	Explanation
Cost price	Germany	Strong position discounters. Using experience later in other countries.
Product quality	United Kingdom	High incomes, which means that the consumer is prepared to pay for guaranteed quality, including experience aspects.
Market focus	France	Dutch position in France is limited and there is a demand for value added products (taste, special, enjoyable). Cooperation with local entrepreneurs is recommended.
Niche	Poland, France	Poland: the high-income consumers should be reached. In the future, the position will be strengthened by the experience of the emerging super-markets in the Eastern European markets. France: the image and penetration should be increased in order to gain a strong position in the southern European countries.

Figure 3 Country focus for each strategy

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Voor het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is internationalisering een van de hoofdthema's. Aspecten van internationalisering zijn de concurrentiepositie van Nederlandse sectoren en mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven een rol te spelen op buitenlandse markten. In dit kader wordt gekeken naar de Nederlandse glastuinbouwsector. Deze heeft wereldwijd een vooraanstaande positie. Technologisch is ze een belangrijke innovator en wereldwijd bekend als toeleverancier van productiemiddelen, uitgangsmateriaal en kennis. Ook als exporteur heeft Nederland een opmerkelijke positie: ongeveer driekwart van de in Nederland geteelde vruchtgroenten wordt geëxporteerd. Echter, deze vooraanstaande positie staat onder druk. Het aandeel in de wereldhandel is dalend doordat andere landen in staat zijn gebleken een groter marktaandeel te verwerven. Nederland mag dan wel een grote exporteur zijn, maar in productieomvang is het land een kleine speler. Verder heeft per 1 mei 2004 een uitbreiding van de EU met landen uit Midden- en Oost-Europa plaats. Ook worden er handelsverdragen gesloten met landen van de Balkan, de oude USSR en Mediterrane landen. Ontwikkelingen die zowel kansen bieden, bijvoorbeeld nieuwe afzetmarkten, maar ook bedreigingen opleveren.

In 2000 is de vruchtgroentesector onderwerp van onderzoek geweest. De positie van Spanje en in beperkte mate Marokko en Italië als belangrijkste Nederlandse concurrenten zijn toen onderzocht (Poot et al., 2001). Tevens zijn in dat onderzoek de twee grootste afzetmarkten voor Nederland, namelijk Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, geanalyseerd. Ook de Rabobank heeft in het kader van de Floriade 2002 een visie gepresenteerd op de voedingstuinbouwsector (Rabobank, 2001). Deze studie gaat niet specifiek in op vruchtgroenten en gaat slechts in beperkte mate in op de positie van individuele landen. Wereldwijd gezien is Frankrijk, na Duitsland, de VS en het VK voor vruchtgroenten vierde netto-importeur. Een analyse van de kansen op deze afzetmarkt heeft afgelopen jaren niet plaatsgevonden. Een concurrentieanalyse van grote Middellandse-Zeeproducenten van vruchtgroenten zoals Turkije en Egypte heeft eveneens geen aandacht gehad. In 1997 (Van Berkum en Silvis) is de tuinbouw in de Oost-Europese landen beschreven. Een diepgaande analyse van de concurrentieverhoudingen en internationaliseringmogelijkheden voor de vruchtgroentesector heeft toen niet plaatsgehad. Mede van invloed is dat na 1997 de supermarktketens een sterke ontwikkeling en groei hebben laten zien in diverse Oost-Europese landen (Dries, Reardon, Swinnen, in voorbereiding).

Het ontbreken van voldoende inzicht in de positie van eerder genoemde producenten en afzetmarkten was aanleiding van het ministerie van LNV dit onderzoek te entameren. Bovendien wil het ministerie een integrale visie op de Nederlandse positie op de internationale markten. Dat houdt in dat de kennis uit het onderzoek van 2000 (Poot et al., 2001) geïntegreerd moet worden in deze studie. De centrale vragen in deze context zijn:

- welke dreiging gaat uit van deze nieuwe burenen of welke kansen heeft Nederland op deze markten? Welke ontwikkelingen zijn te verwachten?;
- welke kansen heeft Nederland als producent en exporteur van vruchtgroenten?;
- welke internationaliseringstrategieën en concurrentiestrategieën zijn er voor Nederlandse bedrijven mogelijk?;
- zijn er mogelijkheden van sturing door LNV?

1.2 Doelstelling en aanpak

Het doel van het project wordt als volgt aangeduid:

- een actueel beeld schetsen van de concurrentiepositie van de Nederlandse vruchtgroentesector en in het bijzonder de invloed van 'nieuwe burenen' op die positie;
- vaststellen van kansen en bedreigingen voor de Nederlandse vruchtgroentesector en daarop concurrentie- en internationaliseringstrategieën baseren;
- handelingsperspectieven schetsen voor komend decennium om een vooraanstaande positie te behouden;
- vaststellen van beleidsimplicaties voor LNV.

Een beknopt overzicht van de internationale productie en handelsstromen van de voor Nederland relevante landen komt als eerste onderwerp in hoofdstuk 2 aan bod. De informatie wordt ontleend aan bestaande databases van de FAO, en de EU. In dit onderzoek ligt de nadruk op de vruchtgroenten: tomaat, komkommer en paprika.

Het zwaartepunt van inspanningen ligt op de concurrentieanalyses van een aantal nieuwe landen. De methodiek is ontleend aan Porter (1990) en de landendocumenten zijn volgens dat stramien ook beschreven. In dit rapport worden de belangrijkste elementen samengevat. Ook de landen uit de studie van 2000 worden voor de volledigheid in dit rapport meegenomen. De volledige verslagen van die landen zijn afzonderlijk gepubliceerd (Poot, et al., 2001; Deneux, 2004; Van Velzen en Van Paassen, 2004; Van Woerden en Van Paassen 2004 en Wijnands, 2004). De keuze van landen is gebaseerd op een aantal overwegingen. Allereerst is uitgegaan van de reeds geanalyseerde landen. Vervolgens zijn twee potentieel concurrerende landen opgenomen en twee potentiële afzetlanden genomen. Als concurrerende landen zijn Turkije en Egypte genomen als 'nieuwe EU-burenen'. Beide landen zijn wereldwijd gezien zeer grote producenten van vruchtgroenten en groter dan Spanje of Italië. Als potentiële afzetlanden zijn genomen Frankrijk als wereldwijd het vierde importland van groenten en Polen als grootste importeur van de nieuwe EU-landen. Hoofdstuk 3 omvat de samenvattingen van de landenrapporten. Figuur 1.1 geeft de landen die in het onderzoek zijn opgenomen. Lopende het onderzoek bleek dat Frankrijk en Polen deels ook als productieland gezien moesten worden. Daarom zijn beide landen ook in die categorie opgenomen.

Afzetmarkt	Afzetmarkten en productielanden	Productielanden
Duitsland*	Frankrijk Polen Verenigd Koninkrijk*	Egypte Italië* Marokko* Nederland Spanje* Turkije

Figuur 1.1 Opgenomen landen in het onderzoek

* Onderzoek uitgevoerd in 2001.

Direct voortvloeiend uit de landenbeschrijvingen is een analyse van de sterkte en zwakte enerzijds en de kansen en bedreigingen anderzijds, een zogenaamde SWOT-analyse, gemaakt. Uit deze analyse worden de Kritische Succes Factoren (KSF) ontleend, die aangeven waaraan zeker voldaan moet worden, wil de sector succes boeken. Deze KSF worden ontleend aan een confrontatie van de sterkten en zwakten met de kansen en bedreigingen (Santema, 1997). Beide onderdelen komen in hoofdstuk 4 aan de orde.

Het zwaartepunt van de studie ligt op de strategieformuleringen, die in hoofdstuk 5 aan de orde komen. Er wordt ingegaan op strategieën voor de producenten en afzetorganisaties, waarbij internationalisering van de vruchtgroentesector een belangrijke plaats inneemt. Naast de literatuur van Porter (1980 en 1990) wordt gebruikgemaakt van theorieën op het gebied strategievorming en internationalisering (Bartlett en Ghoshal, 1990). Met de strategieën wordt een visie gegeven op de ontwikkelingsrichting van de vruchtgroentesector in Nederland. Tevens wordt in dit onderdeel de kennis de studie duurzaamheid van vruchtgroente (van der velden, 2004) meegenomen. Het rapport wordt afgesloten met aanbevelingen (hoofdstuk 6).

2. Productie en handelsstromen wereldwijd

Dit hoofdstuk schetst voor tomaten, paprika's en komkommers een beeld van:

- de omvang van de productie wereldwijd naar de belangrijkste productielanden;
- de belangrijkste exportlanden: in het bijzonder de concurrenten van Nederland;
- de belangrijkste importlanden en in feite de (potentiële) afzetlanden voor Nederland.

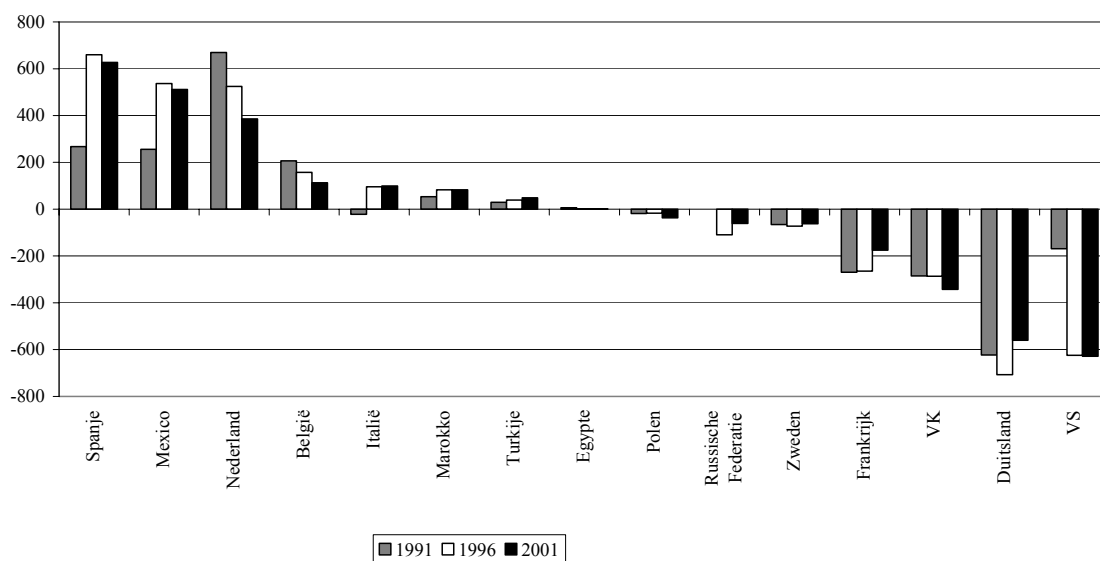
2.1 Tomaten

Turkije is het derde wereldproductieland en Egypte het vijfde: allebei ruim voor Spanje (tabel 2.1). De grote tomatenproducenten zijn meestal niet de grootste exporteurs. Van de topdrie netto-exportlanden zijn Spanje en Mexico belangrijker dan Nederland. De waarden van de exporten van de vier belangrijkste landen daalt. De productie in de twee belangrijkste landen groeit minder hard dan in Nederland. Bovendien groeit de productie in Nederland, evenals in Polen, harder dan het wereldgemiddelde. Alle andere landen in het onderzoek groeien minder snel dan het wereldgemiddelde. De topdrie van netto-importlanden wordt steeds gevormd door de VS - het tweede grootste productieland -, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Aan de importkant is een wisselend beeld te zien: de waarde importen dalen in Frankrijk en Duitsland, blijven gelijk in de VS en stijgen in het Verenigd Koninkrijk (zie figuur 2.1). De prijzen van de exporterende landen dalen, wat ook geldt voor de importprijzen van de twee grootste importeurs, met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk waar ze stabiel zijn (figuur 2.2).

Tabel 2.1 Aandeel in de wereldproductie (%) tomaten en gemiddelde jaarlijkse groei

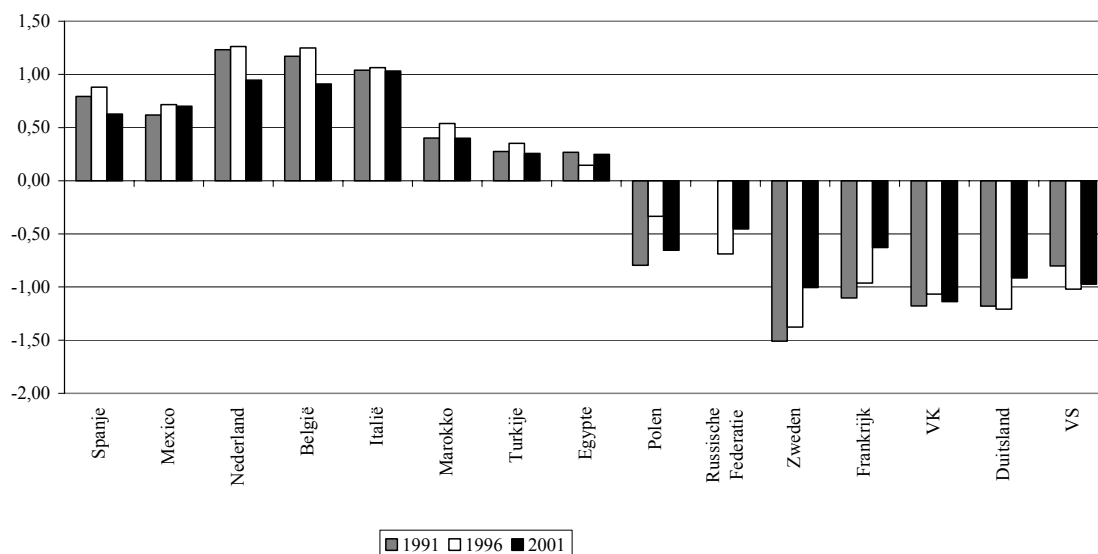
Rangorde	Land	Aandeel (%) wereldproductie in 2002	Jaarlijkse groei (%) 1996-2002
	Wereld	100,0	2,5
1	China	23,6	5,6
2	VS	11,4	0,5
3	Turkije *	8,3	2,4
4	India	6,9	3,6
5	Egypte *	5,9	0,9
6	Italië **	5,6	-1,2
7	Spanje**	3,3	1,3
10	Mexico	1,9	-2,3
11	Griekenland	1,9	-0,4
12	Russische Federatie	1,8	3,8
16	Marokko**	0,8	0,0
17	Frankrijk *	0,8	1,9
20	Nederland *	0,5	3,2
22	Israël	0,4	-3,4
23	Polen *	0,3	2,7
26	Verenigd Koninkrijk **	0,1	-1,2
27	Duitsland **	0,0	0,3

Bron: FAO (Landen met * zijn in 2003 onderzocht en met ** in 2001).



Figuur 2.1 De netto handelsbalansen in miljoen USD van tomaten

Bron: FAO.



Figuur 2.2 Export en importprijzen van tomaten in USD per kg
Bron: FAO.

2.2 Paprika's

De grootste producent van paprika's (door de FAO aangeduid met chillies and peppers) is China, met bijna de helft van de wereldproductie (tabel 2.2). Turkije staat op de 3e plaats voor Spanje. Egypte staat hier op de 9e plaats. De productie in het Verenigd Koninkrijk groeit bijna 2-maal zo hard als het wereldgemiddelde. Alle overige landen in het onderzoek hebben een lagere groei dan het wereldgemiddelde. In Marokko en Frankrijk daalt de productie zelfs.

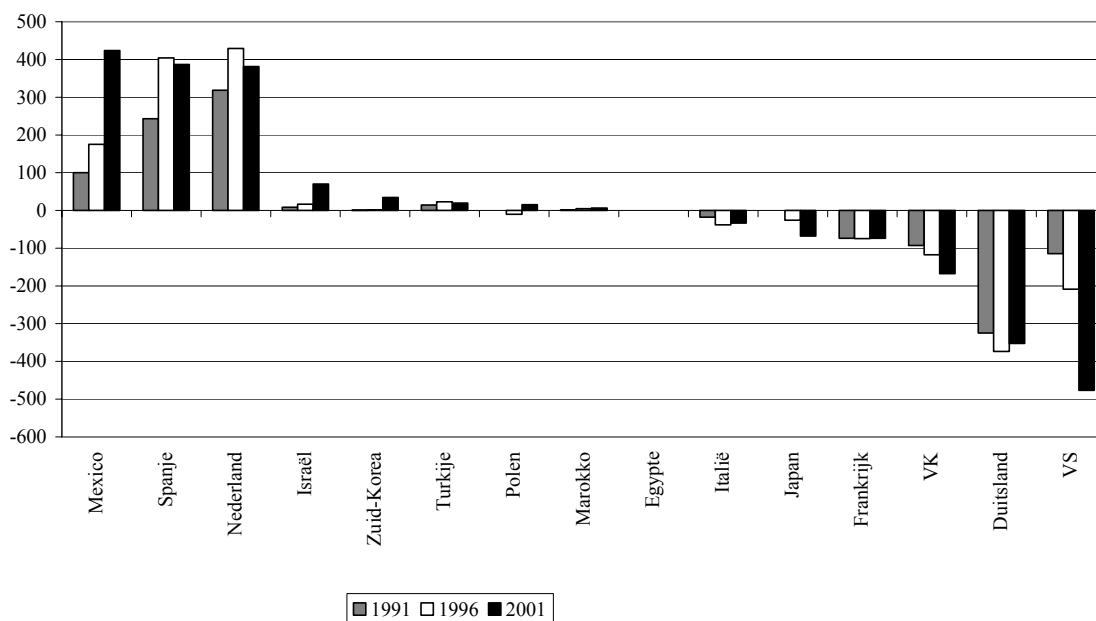
De topdrie exportlanden van paprika's zijn dezelfde als de topdrie tomatenexporteurs. Sinds 1996 is de export uit Mexico gegroeid en uit Spanje en Nederland gedaald. Israël het vierde (maar kleine) exportland, liet een opmerkelijk groei zien. Ook aan de importkant komen dezelfde 4 landen naar voren toe als bij tomaten: VS, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. De importwaarde van paprika's stijgt in de VS (sterk) en het Verenigd Koninkrijk, blijven gelijk in Frankrijk en dalen in Duitsland (figuur 2.3).

Van de voor Nederland relevante exportlanden haalt Israël in 2001 de hoogste prijs, direct gevolgd door Nederland. Deze prijzen zijn ruim 50% hoger dan van Spanje. Mexico heeft haar exportprijzen in de periode 1996 tot 2001 ruim verdubbeld en de exportprijs ligt in 2001 zelfs hoger dan in Spanje (figuur 2.4). Het imago van een kwaliteitsmarkt komt tot uiting in de importprijs van het VK, echter de prijzen tenderen naar elkaar in de grote importlanden. Grote uitschieter, echter afnemend, is Japan aan de importzijde en Zuid-Korea aan de exportzijde: de prijzen liggen ruim boven het niveau van Nederland. De netto-exporten van Israël zijn weliswaar klein, maar sterk toegenomen en liggen in 2001 boven het niveau van Hongarije en Turkije.

Tabel 2.2 Aandeel in de wereldproductie (%) van paprika's en de gemiddelde jaarlijkse groei

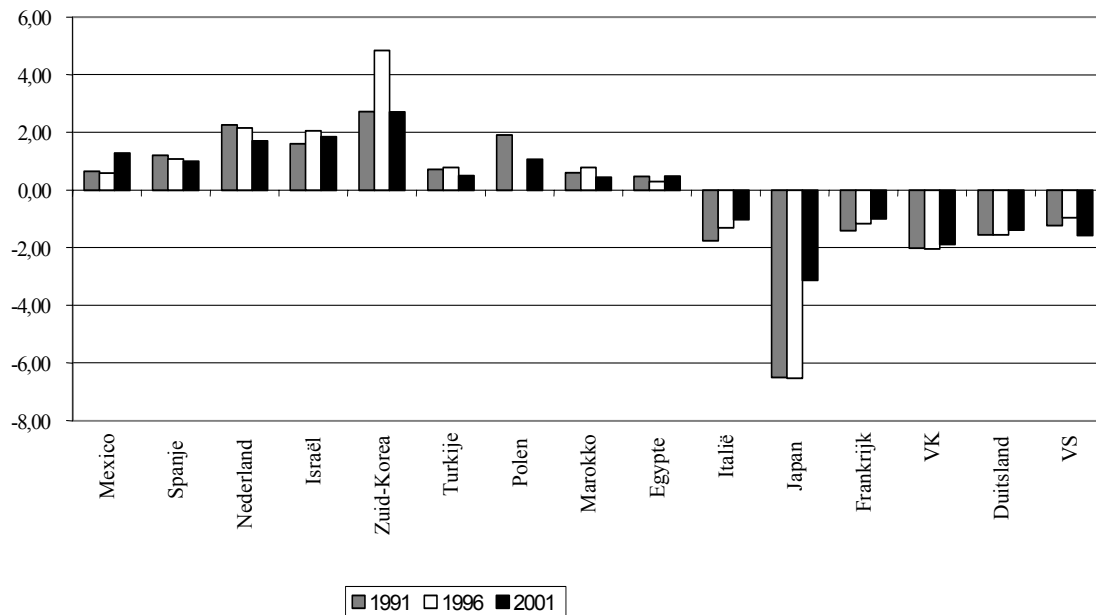
Rangorde	Land	Aandeel (%) wereldproductie in 2002	Jaarlijkse groei (%) 1996-2002
	Wereld	100,0	5,6
1	China	48,5	8,3
2	Mexico	8,2	10,4
3	Turkije *	6,9	4,5
4	Indonesië	4,6	-0,7
5	Spanje**	4,6	2,2
6	VS	4,9	2,3
7	Nigeria	3,3	2,1
8	Egypte *	1,8	3,1
9	Italië **	1,7	1,6
11	Nederland *	1,3	2,3
15	Marokko**	0,8	-1,8
18	Griekenland	0,5	-1,0
20	Israël	0,5	5,7
21	Frankrijk *	0,1	-6,1
23	Verenigd Koninkrijk**	0,1	11,9
	Russische Federatie	Geen gegevens	Geen gegevens
	Polen *	Geen gegevens	Geen gegevens
	Duitsland**	Geen gegevens	Geen gegevens

Bron: FAO (Landen met * zijn in 2003 onderzocht en met ** in 2001).



Figuur 2.3 De nettohandelsbalansen in miljoen USD van paprika's

Bron: FAO.



Figuur 2.4 Export en importprijzen van paprika's in USD per kg
Bron: FAO.

2.3 Komkommers

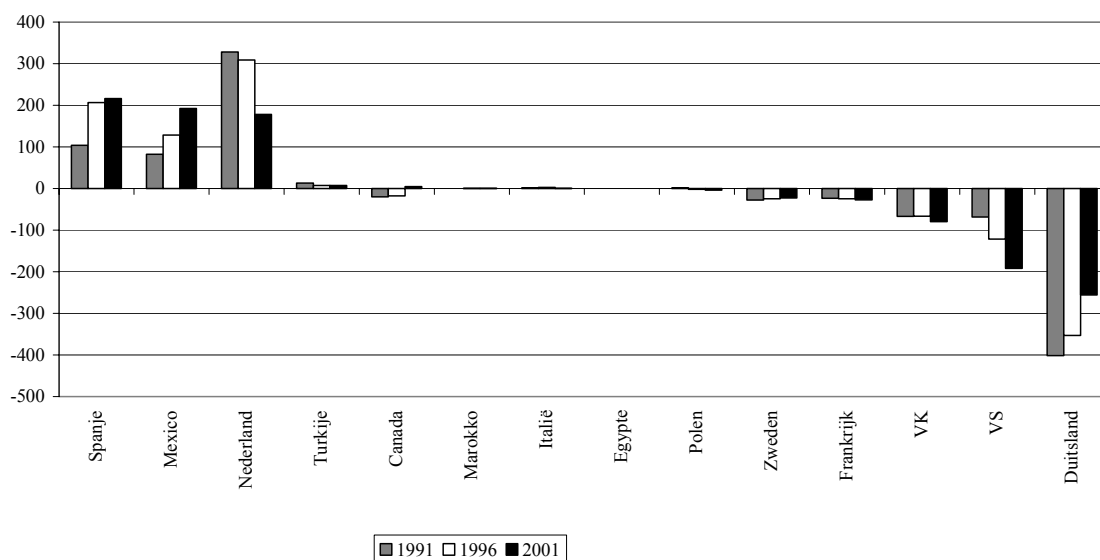
Bij komkommers heeft China bijna twee derde van de wereldproductie: een nog groter aandeel dan bij tomaten en paprika's (tabel 2.3). Hier staat Turkije met zijn tweede plaats weer bij de topvijf. Spanje, Nederland en Egypte zitten allen boven 1% van de wereldproductie. Egypte heeft een groei van boven het wereldgemiddelde. Ook Duitsland, met een productie van ongeveer de helft van Nederland groeit jaarlijks met ruim 7% boven het wereldgemiddelde. Mogelijk een van de verklaringen van de dalende importen in Duitsland. De andere landen zitten beneden de groei op wereldniveau of de productie krimpt zelfs zoals in Nederland, Spanje en zeker ook Italië met een jaarlijkse krimp van meer dan 10 procent. Overigens wordt de gemiddelde jaarlijkse groei zeer sterk bepaald door China.

Ook hier is de topdrie van wereldexporteurs wederom Spanje, Mexico en Nederland (figuur 2.5). En de importerende landen Duitsland (dalend), VS (stijgend), het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk (beide licht stijgend). Nederland heeft de hoogste exportprijzen en bijna 2-maal hoger dan Turkije (figuur 2.6). Canada heeft als 5e netto-exporteur hogere prijzen dan de top 4. Aan de importkant betaalt het Verenigd Koninkrijk de hoogste prijzen van de 4 grote importlanden. Duitsland en Frankrijk hebben iets hogere prijzen dan de VS. Zowel de import en exportprijzen zijn steeds dalend, op een enkele uitzondering na, zoals de VS.

Tabel 2.3 Aandeel in de wereldproductie (%) van komkommers en de gemiddelde jaarlijkse groei.

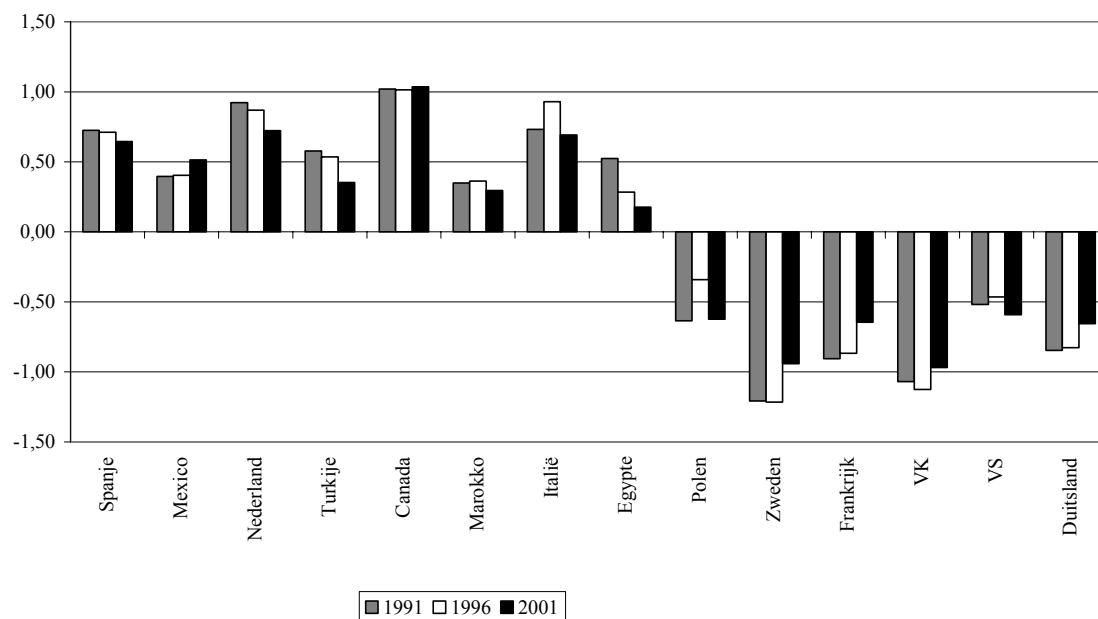
Rangorde	Land	Aandeel (%) wereldproductie in 2002	Jaarlijkse groei (%) 1996-2002
	Wereld	100,0	6,3
1	China	63,2	10,0
2	Turkije *	4,8	4,6
3	Iran	3,6	4,1
4	VS	3,0	2,4
5	Japan	2,0	-1,6
6	Russische Federatie	1,7	0,6
7	Indonesië	1,3	-4,8
8	Oekraïne	1,3	-7,8
9	Spanje**	1,2	-1,7
10	Mexico	1,2	0,3
11	Nederland *	1,1	-3,3
12	Egypte *	1,0	6,9
13	Polen *	0,9	-0,3
16	Duitsland**	0,5	7,2
18	Griekenland	0,4	-1,9
19	Frankrijk *	0,4	-0,8
20	Israël	0,3	0,4
22	Verenigd Koninkrijk**	0,2	-0,5
24	Italië **	0,2	-11,5
28	Marokko**	0,1	-3,1

Bron: FAO (Landen met * zijn in 2003 onderzocht en met ** in 2001).



Figuur 2.5 De nettohandelsbalansen in miljoen USD van komkommers

Bron: FAO.



Figuur 2.6 Export en importprijzen van komkommers in USD per kg
Bron: FAO.

3. De landenstudies

3.1 Nederland: wereldwijd befaamd als producent en exporteur.

Oppervlakte:	4,2 miljoen ha
Landbouwgrond:	1,9 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	71.600 ha
Kassen:	10.500 ha glas, waarvan circa 4.000 ha groenten
Klimaat:	zeeklimaat
Inwoners:	16 miljoen
Inkomen per hoofd:	26.900 USD
Werkgelegenheid landbouw:	3,5%
BBP landbouw:	2,4%
Werkeloosheid:	6,3%

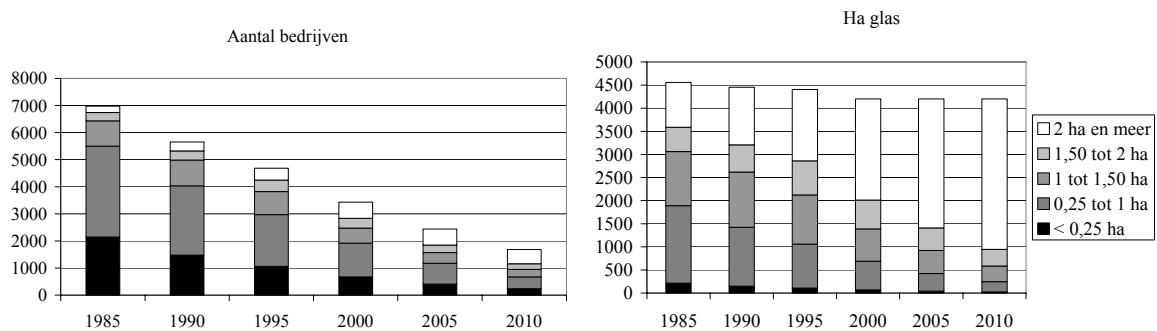
Nederland is wereldwijd befaamd als een grote exporteur en producent van verse glasgroenteproducten. De exportpositie is opmerkelijk, omdat Nederland voor tomaten een aandeel van 0,5% in de wereldproductie heeft, voor paprika's 1,3 en komkommers 1,1%. Nederland en Spanje zijn de hoofdleveranciers van de prijsgeoriënteerde Duitse supermarkten en de kwaliteitsgeoriënteerde Britse supermarkten. Supermarkten zijn de belangrijkste distributiekanaal van groenten en fruit met een marktaandeel van 65%. Hun belang zal de komende jaren verder toenemen (Rabobank, 2001). De Nederlandse top 3 supermarktketens hebben al een aandeel van 68% in de distributie van groenten. De totale omzet van deze 3 ketens is 3.500 (Schuitema), 4.100 (Laurusgroep) respectievelijk 5.500 miljoen euro (Ahold). De Nederlandse consumptie aan groenten en fruit is ongeveer 3.700 miljoen euro. Ze zorgt voor ongeveer 10% omzet van de supermarkten. De Nederlandse supermarkten zijn slechts een van de vele afnemers. Meer dan 80% van de Nederlandse glasgroenten worden geëxporteerd naar buitenlandse supermarktketens (Berkhout en Van Bruchem, 2003). De ontwikkeling van de supermarktketens is van eminent belang voor de Nederlandse verse groenteketen. Colla (2004) stelt dat de Europese retailers waarschijnlijk steeds minder worden gekarakteriseerd door hedendaagse verschillen tussen de landen, maar marktsegmentatie, variatie en differentiatie van supermarktformules en merken van supermarkten zullen sterker zijn binnen een land. De Rabobank (2001) trok dezelfde conclusie: komend decennium zullen ongeveer 10 supermarktketens de Europese markt domineren en het belangrijkste afzetkanaal zijn en blijven voor verse groenteproducten. De formules zullen variëren van supermarkten tot hypermarkten en van kwaliteitswinkels tot harde discounters. De grote supermarktketens vragen aan voorgaande schakels product-, productie- en leveringsspecificaties. Certificering van de toeleveranciers en telers is vereist

om te mogen leveren (bijvoorbeeld Eurep/GAP, UK-standard, BRC, HACCP, Qualität & Sicherheit, ISO).

De export- en importgroothandel is de volgende schakel in de keten stroomopwaarts. Het aantal handelaren bedraagt meer dan 1.400: een behoorlijk aantal vergeleken met het aantal supermarkten. In 2000 hadden 170 groothandelaren een omzet van 2.500 miljoen ton *Nederlands* product. 12 (7%) van de bedrijven exporteerde meer dan 50% van dit volume (Frugi Venta, 2001). The mainport Rotterdam, met een terminal voor vers fruit uit alle werelddelen versterkt de positie van de afzetorganisaties. Zij hebben de mogelijkheid om als category manager met een breed assortiment van producten inclusief citrusfruit en exoten, jaarrond aan te bieden. Transitiehandel is een belangrijke activiteit. Afzetorganisaties kopen niet alleen bij Nederlandse telers in, maar ook in toenemende mate bij buitenlandse producenten. De Rabobank (2001) verwacht dat binnen 10 jaar er zo'n 10-15 'Europese foodproviders' voor de supermarkten zullen zijn. Zij zullen de supermarktketens ondersteunen in hun supermarktformule met Supply Chain Management en Efficient Consumer Response. Het grootste handelshuis in Nederland is The Greenery met een omzet van 1.600 miljoen euro. The Greenery is ontstaan uit een fusie van vrijwel alle groenteveilingen en vervolgens met een fusie van de leidende handelshuizen. Ondanks de grootte, zelfs in de Europese context is de omzet nog steeds lager dan de omzet van groenten en fruit in de Nederlandse supermarkten. De eerste volgende handelshuizen zijn respectievelijk:

- Bakker Barendrecht met een omzet van 353 miljoen euro;
- Haluco (250 miljoen euro);
- Frankort en Koning (160 miljoen euro);
- VDN met een omzet van tussen de 150 tot 440 miljoen euro afhankelijk van welk gedeelte van de omzet van de deelnemende bedrijven meegeteld wordt.

Deze bedrijven zijn klein in vergelijking met de Europese supermarktketens. De belangrijkste Nederlandse groenteproducten komen uit de kas. In 2002 exploiteerden circa 2.500 telers ongeveer 4.000 hectare glas met een totale omzet van 1.200 miljoen euro. Dat is een gemiddelde productiewaarde van circa 530.000 euro per bedrijf. Dat is nog altijd vrij beperkt in vergelijking met de omzetten van de afzetorganisaties, zoals de genoemde handelshuizen. De verdeling van de glastuinbouw is aangegeven in figuur 3.1. Het aantal bedrijven neemt gestaag af, sinds 1985 jaarlijks met gemiddeld ruim 5,5% en het aantal bedrijven halveerde. Tot 1995 was het percentage ongeveer met 4% en van 1995 tot 2000 met ruim 6% jaarlijks gedaald. Indien deze trend zich bij een gelijkblijvend areaal doorzet zal tussen 2000 en 2010 het aantal bedrijven wederom halveren. In figuur 3.1 is die tendens aangegeven. Is in 2000 al ruim de helft van het glas op de bedrijven boven de 2 ha aanwezig, in 2010 is 75% van het areaal op die bedrijven. Anno 2003 zijn er al bedrijven van tientallen hectares. De bedrijfsvoering wordt complexer; er komt ruimte voor een functionele verdeling van taken over meerdere personen in het management. Personeelszaken, teelttechniek, marketing, algemeen management wordt door meerdere personen uitgevoerd. Er komt ook ruimte voor strategisch management, met een nog nadrukkelijker externe oriëntatie (Wijnands, 2003).



Figuur 3.1 Grootteverdeling van de glasgroentebedrijven

De toeleveranciers zijn de laatste schakel, de keten stroomopwaarts volgend. De zaadveredelaars zijn meestal multinationals, met productielocaties in meerdere landen. Nederland heeft daarin een sterke positie (Rabobank, 2002). Deze veredelingsbedrijven richten zich op de ontwikkelingen bij de consumenten. Ze brengen nieuwe rassen met een betere smaak, meer uniformiteit enzovoort op de markt. Soms organiseren ze de rest van de keten erbij om hun producten in het schap te krijgen. Ook in de toelevering (kassen, automatisering, inrichting, sorteerinstallatie) heeft Nederland een brede schakering van bedrijven, die internationaal gezien vooroplopen. De internationalisatie is daar minder ver voortgeschreden en de strategische focus van diverse bedrijven kan versterkt worden (van Meijl et al., 1999). Een aantal ontwikkelingen onderstreept het innovatieve vermogen van de toeleveranciers mede aangezwengeld door de sector:

- In de potplantenteelt worden al langere tijd en in de snijbloementeleelt de laatste jaren mobiele teeltsystemen toegepast. De voordelen van mobiele systemen zijn lagere arbeidskosten, een hogere ruimtebenutting en optimale toediening van gewasbeschermingsmiddelen. In de praktijk wordt het bij paprika al toegepast. Voor de teelt van tomaat zijn er alleen nog maar ideeën over.
- Voorheen kwam belichting alleen in sierteelt voor en nu ook in de groenteteelt. Naar schatting wordt ruim 40 hectare glasgroenten belicht, voor 75% in de tomatenteelt. Nadeel van belichten is het energieverbruik en het warmteoverschot ervan. Belichting levert een betere kwaliteit vruchten in de winter en er kan jaarrond geteeld worden. De economische perspectieven zijn nog niet duidelijk, maar de sector ziet er perspectieven in. Nevenvestigingen in Spanje zijn dan niet meer nodig om toch jaarrond te kunnen leveren.
- Een kas zonder tralies met dubbel folie wordt ontwikkeld. Deze kas laat standaard 10% meer licht door, wat tot meer productie leidt. Tussen het folio stroomt water, waardoor de kas wordt gekoeld. De warmte kan met dit systeem worden afgevoerd en opgeslagen in een buffer. Hierdoor kan een energiebesparing worden gerealiseerd en een verbeterd klimaat voor de werknemers.
- Ook een gesloten kas biedt dergelijke voordelen. Overtollige warmte wordt in de kas afgevangen en ondergronds opgeslagen in een aquifer. Deze warmte wordt in de winter weer de kas gebracht, hierdoor wordt bij vruchtgroenten een 20% hogere productie gerealiseerd bij gebruik van minder energie (30% energiebesparing). Ziek-

ten en plagen kunnen niet meer 'invliegen' door de luchtramen. Na een proef van 2 jaar op het PPO is een demoproject in voorbereiding.

- Meerdere projecten lopen voor ICT in vruchtgroentesector:
 - Datatuin is opgezet door het Productschap Tuinbouw met als doel de standaardisering van de informatie-uitwisseling in de ketens.
 - Dymos werkt aan het aan elkaar koppelen van alle bestaande systemen van de ondernemer (onder andere proces, klimaat, productie, arbeid, kwaliteit, gebruikte middelen) en aan een koppeling met een centrale server. Er wordt samengewerkt door de belangrijkste leveranciers van klimaatcomputers (Hortimax, Priva en Hoogendoorn).
 - Frugi Venta heeft Frug I Com (de Stichting Platform AGF Keteninformatie) opgericht om berichtenstandaarden te initiëren.
 - ICTAL is een samenwerkingsverband van het bedrijfsleven en overheidsorganisaties, onder coördinatie van het Ministerie van Economische Zaken, mede met als doel de administratieve lasten te verlichten, onder andere door een efficiëntere manier om de verplichte gegevens aan de overheidsorganisaties te leveren.

De karakteristieken van de Nederlandse sector zijn samengevat in figuur 3.2. Hoewel de Nederlandse tuinbouwketen internationaal als sterk bekend staat, zijn er een aantal aandachtspunten, wil Nederland die positie vasthouden. De keten is sterk gefragmenteerd met geen eenduidige focus die gedragen wordt door de gehele keten. De tijdshorizon van de verschillende schakels wijkt sterk van elkaar af. De omvang van de bedrijven en het aantal bedrijven in de verschillende schakels zijn in onbalans met de omvang van de bedrijven in een voorliggende of daarop volgende schakel.

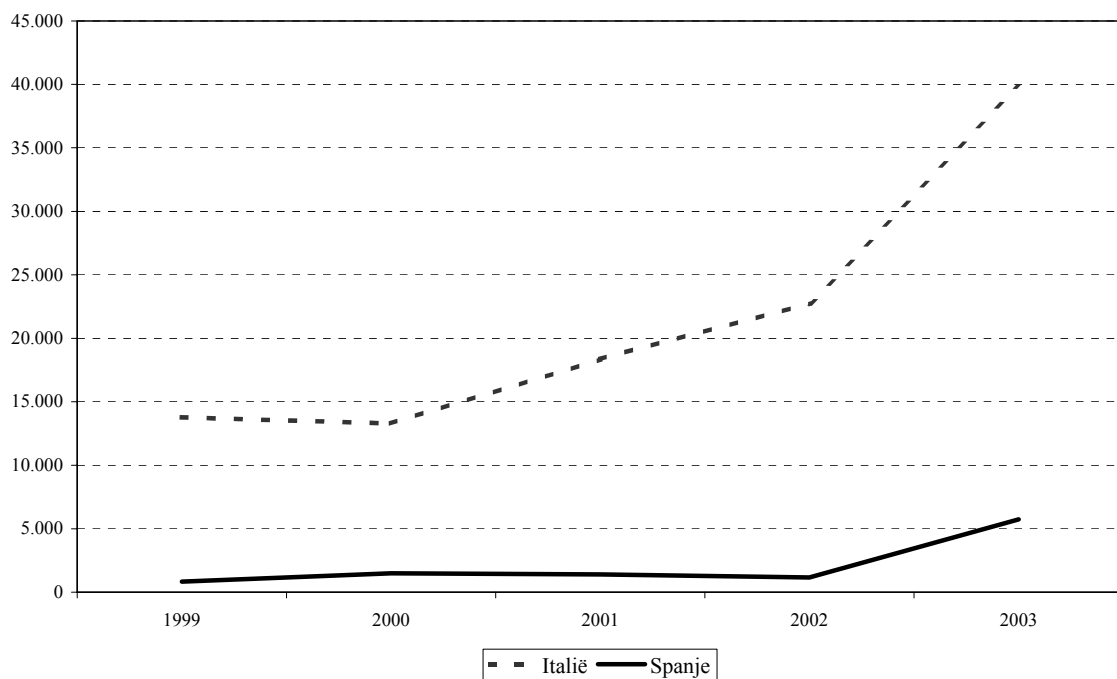
<i>Schakel in de keten</i>	<i>Aantal</i>	<i>Scope</i>	<i>Belangrijkste asset</i>	<i>Ratio investeringen/ jaarlijkse omzet</i>	<i>Operationele beslissingen over</i>	<i>Beslissings flexibiliteit</i>
<i>Supermarkt Keten</i>	Tientallen	Wereldwijd	Winkelformule Locaties	Gemiddeld	Winst per schapruimte	Maandelijks
<i>Afzet-Organisaties</i>	Honderden	Regionaal (EU), Wereldwijd	Logistics Bewerking Assortiment	Laag	Beladingsgraad Drop points	Dagelijks
<i>Producenten</i>	Duizenden	Nationaal	Kassen	Hoog	Rassen keuze	Jaarlijks
<i>Zaad Bedrijven</i>	Enkele	Wereldwijd	Kwekersrechten Veredelingskennis	Zeer hoog	Veredelingsprogramma	Meerdere jaren
<i>Overige Toelevering</i>	Meerdere	Diverse niveaus	Innovatief vermogen	Gemiddeld	Klantenorders	Maandelijks tot meerdere jaren.

Figuur 3.2 Karakteristieken van de Nederlandse glasgroentesector

Export naar de grote producenten Spanje en Italië

De export van tomaten naar Spanje en Italië is de laatste jaren sterk gestegen. Zie figuur 3.3 en met name in de zomer. Het gaat vooral om trostomaten. Het extreme volume van

2003 verklaarden de respondenten door de klimatologische omstandigheden: droogte en warmte. De verwachting is dat er vorig jaar kanalen zijn aangeboord die dit jaar wederom om Nederlands product zullen vragen. De hoeveelheid is afhankelijk van het weer deze zomer. Men verwacht wel minder dan vorig jaar. Het Nederlandse product is van een andere kwaliteit dan het binnenlandse ('long-life' tomaten met smaak), met een duidelijk hogere waarde. De export is niet vanaf nul gestegen. Met name in Italië waren al enkele specialisten (exporteurs) actief. De bestemmingen zijn naast groothandelsmarkten ook supermarkten. Niet duidelijk is of er een koopkrachtige vraag van de lokale bevolking is of dat door de toeristen uit Noord-Europa vraag is naar deze kwalitatief betere producten.



Figuur 3.3 Export van tomaten in tonnen naar Spanje en Italië

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>	Directe ligging bij afzetmarkten.	
<i>Klimaat</i>		Winterproductie niet zondermeer mogelijk.
<i>Infrastructuur</i>	Goede infrastructuur van wegen, zeehavens en luchthavens.	Congestie op wegen.
<i>Productie factoren</i>	Goede financieringsmogelijkheden. Hoog kennisniveau. Hoog technologisch niveau. Innovatiekracht. Hoge efficiency.	Hoge kosten van grond en arbeid. Arbeidsvoorziening soms problematisch. Energiekosten.
<i>Aanbod</i>	Hoge kwaliteit, vrijwel volledig export gericht. Jaarrond teelt perspectieven door belichting. Hoog niveau aan geïntegreerde en biologische Pest Management.	Jaarrond is nog deels uitdaging.
<i>Thuismarkt</i>	Goed ontwikkeld.	Imago sector
<i>Structuur en strategie</i>	Grote afzetorganisatie, die jaarrond volledig pakket kunnen leveren. Schaalvergroting op primaire bedrijven. Bedrijven en sector hebben visies. Innovatiestrategie wordt in praktijk gebracht (onder andere Tuinbouw Cluster Academie).	Wel sector strategie, geen bedrijfsoverschrijdende besluitvorming. Geen uitgesproken strategie voor internationalisering.
<i>Netwerk</i>	Compleet netwerk. Wereldbekaamd kennisnetwerk.	
<i>Overheid</i>	Ondersteunt kennisnetwerk.	Ruimtelijke ordening soms beperkend. Eisen aan toelating en gebruik pesticiden. Regeling tijdelijke buitenlandse arbeidskrachten.
<i>Economische Orde</i>	Open internationaal georiënteerde economie.	Begrotingstekort.

Figuur 3.4 Sterkten en zwakten van glasgroenteteelt in Nederland.

3.2 Duitsland: prijsvechtermarkt

Oppervlakte:	36 miljoen ha
Landbouwgrond:	17 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	157.600 ha
Kassen:	3.500 ha
Klimaat:	zee en land
Inwoners:	82 miljoen
Inkomen per hoofd:	26.600 USD
Werkgelegenheid landbouw:	3%
BBP landbouw:	1,2%
Werkeloosheid	10,3%

In Duitsland¹ is de omvang van de teelt van vruchtgroenten gering, vandaar dat hier nauwelijks op de productie ingegaan wordt. De gemiddelde Duitse consument kan omschreven worden als oud, relatief welvarend en sterk prijsgeoriënteerd. Sterker dan in andere geïndustrialiseerde landen hebben ouderen een belangrijk aandeel in de bevolking. De totale bevolking in Duitsland zal in de periode 2000-2020 met 5% afnemen. Het aandeel eenpersoonshuishoudens in Duitsland is vooral in de verstedelijkte gebieden hoog. In steden als Hamburg, Berlijn en Bremen bestaat bijna de helft van het aantal huishoudens uit één persoon. In meer rurale deelstaten zoals Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern en Thüringen ligt dit aandeel rond de 30%. In 1999 werd € 140 per maand aan voedings- en genotsmiddelen uitgegeven. Dit bedrag is € 15 hoger dan in 1994, maar het aandeel in de detailhandelsbestedingen is desondanks met 40% verminderd tot 34 procent. Dit wordt vooral veroorzaakt door het gedaalde prijsniveau in Duitsland.

De totale marktomvang van groenten in Duitsland bedroeg in 1999 3,4 miljard euro. De marktomvang van tomaten bedroeg 700 miljoen euro, voor paprika 405 miljoen euro en voor komkommer 289 miljard euro. Opvallend is dat de totale markt voor alle producten is gegroeid. Voor komkommer was de groei het minst (1%). De afzet van tomaten groeide met 12% en van paprika's met 4%. In 1999 kocht 95% van de Duitse huishoudens groenten. Tomaten werden door 90% van de huishoudens gekocht, paprika door 81% en komkommer door 83%.

De totale Duitse marktomvang voor tomaten is tussen 1995 en 1999 licht gestegen met 4% tot ongeveer 640.000 ton. Dit komt overeen met een consumptie van ongeveer 9 kilogram per hoofd van de bevolking. De marktomvang van paprika's is dezelfde periode met 3% gestegen tot 245.000 ton. Gemiddeld is dit ongeveer 3,5 kilogram per hoofd van de bevolking. Duitsers eten relatief veel komkommers. De marktomvang van komkommers is de afgelopen jaren echter stabiel (ongeveer 480.000 ton). Dit komt overeen met een consumptie van bijna 7 kilogram per hoofd van de bevolking.

Trends in consumptie in Duitsland

Door de lage marges in de retail en de sterke prijsfocus duurt het langer voordat de trend naar een hogere kwaliteit, zoals in het Verenigd Koninkrijk, zich doorzet. De markt voor voorverpakte en voorgesneden producten ontwikkeld zich minder snel dan in het Verenigd Koninkrijk mede doordat er in de meeste winkels in Duitsland geen of een beperkte koelruimte aanwezig is. Alleen de grote hypermarkten en verbruikersmarkten hebben een redelijke koelruimte voor groenteproducten. Het aanbod van speciale producten in de supermarkten is in de afgelopen 20 jaren fors uitgebreid. Voor de komende jaren zal dit segment ook in Duitsland verder groeien. Het gezondheidssegment is in Duitsland nog niet zo sterk ontwikkeld. Hierbij aansluitend is ook de nog weinig ontwikkelde visie van Duitse retailers op het gebied van voedselveiligheid en traceerbaarheid. Tekenend is het dat Duitse retailers zich pas laat hebben aangesloten bij EurepGap.

Net als in Nederland en het Verenigd Koninkrijk is ook in Duitsland sprake van een sterke concentratie in de voedingsmarkt. Het aandeel van de grootste 10 retailers in de totale foodomzet is in Duitsland tussen 1994 en 1998 gestegen van 77,3% tot 83,6%. Het aantal verkooppunten is gedaald van 84.000 in 1993 tot 74.000 in 1998. De vijf grootste

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Poot et al. (2001).

levensmiddelenketens hebben een marktaandeel van 60% (Wortmann, 2003). In hoofdlijnen kan de Duitse retailsector worden onderverdeeld in vier typen winkels: de hypermarkten en verbruikersmarkten, de discounters, de supermarkten en de Levensmiddelenzelfbedieningswinkels. Het onderscheid tussen deze vormen van retail berust vooral op de grootte van de winkel en het assortiment. De hypermarkten en verbruikersmarkten hebben een omvang van ten minste 1.500 m² en zijn vaak buiten de stadscentra gevestigd. De discounter is een verkooppunt waarin een beperkt assortiment van vooral levensmiddelen met hoge omzetsnelheid wordt aangeboden, waarbij de nadruk op lage verkoopprijzen ligt. De bekendste voorbeelden van discounters in Duitsland zijn Aldi, Lidl en Penny en er is geen koeling voor groenteproducten. Het belang van de supermarkten en de zelfbedieningswinkels is de afgelopen jaren gestaag gedaald. Het aandeel van de discounters in de totale verkopen van levensmiddelen is tussen 1990 en 1999 gegroeid van 22% naar 31%. Het aandeel van de verbruikersmarkten en hypermarkten is eveneens gestegen van 36% in 1990 naar 42% in 1999. Deze groei ging ten koste van de supermarkten (13% in 1990 en 11% in 1999) en vooral de levensmiddelenwinkels (28% in 1990 naar 15% in 1999). In 1999 werd in totaal in Duitsland 73% van de aankopen van levensmiddelen gedaan bij discounters en verbruikersmarkten. Dit heeft ook een forse impact gehad op de afzet van groenten en fruit. Thans zijn de discounters het belangrijkste afzetkanaal van salade en bladgroenten in Duitsland, direct gevolgd door de verbruikersmarkt. Het belang van de overige afzetkanalen (supermarkten, groente- en fruitkiosk en markt) daalt steeds verder. De Duitse retailers behoren tot de grootste van Europa. Een grote thuismarkt en, als gevolg van de hoge prijsconcurrentie, steeds meer schaalvergroting en internationalisatie zijn de belangrijkste factoren die deze sterke positie hebben bepaald.

De Edeka/AVA Gruppe en Rewe zijn de twee grootste retailorganisaties op de Duitse markt met beide een totale foodomzet van 17 miljard euro en beide een marktaandeel van 15,7%. De derde grote marktpartij in Duitsland is de Aldi-Gruppe met een foodomzet van 13,6 miljard euro. De Metro-Gruppe is het grootste fooddistributiebedrijf in Duitsland en de op twee organisaties na, grootste ter wereld.

Alle supermarkten bieden voorverpakte producten aan. Toch is gemiddeld het aanbod van losse producten nog groter dan het aandeel van voorverpakt. De discounters hebben vanwege kostenbesparingen geen losse verkoop. Zij bieden vaak producten in redelijk grote verpakkingen aan. Volgens Wortmann (2003) is Duitsland een push markt, vanwege het ontbreken van voldoende strategie van de ondernemingen.

Aangezien Duitsland een afzetland is worden hier de kansen en bedreigingen voor de Nederlandse afzet aangegeven (figuur 3.5).

	<i>Kans</i>	<i>Bedreiging</i>
<i>Concurrentie</i>	Beperkte eigen productie.	Spanje heeft marktaandeel opgebouwd. Polen kan de markt opkomen.
<i>Markt-ontwikkeling</i>	Prijs en kwaliteitsbewust. Bewust van gezondheidsaspecten. Hoge consumptie van komkommers. Weinig investering in winkelketens. Beperkt aantal (grote) winkelketens ketens: top 5 heeft marktaandeel van 60%. Pushmarkt voor levensmiddelen.	Stagnatie economische ontwikkelingen. Veroudering van de bevolking. Gezondheidsegment is niet sterk ontwikkeld. Prijsvechtermarkt en weinig ketenhechtheid. Switchen relatief makkelijk naar andere leveranciers.
<i>Overheid</i>	Milieu heeft aandacht.	Bezuinigingen door overheidstekort.

Figuur 3.5 Kansen en bedreigingen op de Duitse markt

3.3 Verenigd Koninkrijk: ketenhechtheid en onderscheidend vermogen

Oppervlakte:	24 miljoen ha
Landbouwgrond:	15,8 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	116.000 ha
Kassen:	2000 ha
Klimaat:	zeeklimaat
Inwoners:	60 miljoen
Inkomen per hoofd:	25.300 USD
Werkgelegenheid landbouw:	1,9%
BBP landbouw:	1,0%
Werkeloosheid:	5,1%

Het Verenigd Koninkrijk als concurrent

Het Verenigd Koninkrijk¹ heeft een bescheiden vruchtgroenteproductie, voornamelijk in het Nederlandse seizoen. Het is in dit onderzoek daarom zowel concurrent als afzetland. De Britse tomatenproductie van 114 miljoen kg voorziet in ongeveer 27% van de totale Britse tomatenbehoefte. De zelfvoorzieningsgraad van komkommer (productie 85 miljoen kg) bedraagt 49%, die van paprika (productie 8 miljoen kg) slechts 8%. De productie van tomaat en komkommer loopt langzaam terug, die van paprika is de laatste jaren licht gestegen. Vruchtgroenten worden in Engeland in glazen kassen geteeld. Belangrijke productiegebieden zijn de Humberside bij Hull en de streken ten noorden (Lea valley) en zuiden (Kent) van Londen. De Britse productie is vrijwel geheel bestemd voor de eigen markt: er is nauwelijks export, alleen wat (doorvoer) naar Ierland. Het assortiment dat in Engeland wordt geteeld, is vergelijkbaar met dat in Nederland. Met de uitzondering dat echte nicheproducten slechts beperkt worden geteeld. Het gevaar voor overproductie is daarvoor te groot en door het ontbreken van export zijn er geen alternatieve afzetmogelijkheden. De productkwaliteit is goed, vergelijkbaar met Nederland. Vergeleken met

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Poot et al. (2001).

producten van het continent hebben Engelse producten een voordeel op versheid. In Engeland wordt het Britse product gepromoot ('Buy British') het blijkt echter slechts beperkt mogelijk om hiervoor een meerprijs te realiseren.

Er zijn in Engeland een beperkt aantal grote teeltbedrijven, die direct aan supermarkketens leveren. Deze bedrijven verkopen ook vaak het product van kleinere collega's. Deze bedrijven zijn de laatste jaren steeds meer een 'category management'-functie voor de supermarkten gaan vervullen. De Britse keten is daardoor zeer hecht te noemen. Ook op het gebied van kwaliteitszorg in de keten en 'tracing & tracking' zijn de Britten voorlopers. De grote Britse teeltbedrijven moeten jaarrond voor product zorgen, dat aan de hoge eisen van de supermarkten moet voldoen. In de zomer kopen deze bedrijven meestal product bij in Nederland, in de winter vooral in Spanje. De samenwerking met buitenlandse productiebedrijven wordt steeds hechter. Daarnaast zijn enkele Engelse bedrijven een teeltvestiging in Spanje begonnen.

Belangrijke factor voor de kostprijsvergelijking vormt de wisselkoersverhouding tussen het Britse pond en de euro. De hoge stand van het pond maakt het Brits product relatief duur ten opzichte van producten uit bijvoorbeeld Nederland. Investeringskosten in kassen en installaties zijn vergelijkbaar met Nederland, hoewel de kassen minder modern zijn. De productiviteit van tomaat en paprika per m² is in het Verenigd Koninkrijk vergelijkbaar met dat in Nederland, de productiviteit van komkommer ligt lager dan in Nederland. In het zuiden van Engeland en op de Kanaaleilanden is de productie door een hoger lichtniveau hoger, in het noorden is deze wat lager. De arbeidskosten per kg product liggen hoger. De arbeidskosten per uur zijn weliswaar lager dan in Nederland, maar het arbeidsproces is er minder efficiënt georganiseerd dan in Nederland. Met arbeid vormen de energiekosten de hoogste kostenposten.

Het kennisniveau van de Engelse telers is goed, alleen stelt het onderzoek en voorlichting vrijwel niets meer voor. Kennis wordt daarom onder meer uit Nederland gehaald. De kennis van de (eigen) markt is zeer goed. Omdat deze vaak als voorloper wordt gezien, lopen ook de Engelse telers voorop met zaken als kwaliteitszorg, voedselveiligheid en ketensamenwerking. Door het beperkte aantal afnemers is de Engelse sector kwetsbaar.

Conclusie

De vruchtgroenteproductie in het Verenigd Koninkrijk is volkomen gericht op de binnenlandse markt. Ze is van relatief bescheiden omvang en krimpt nog. Grote bedrijven hebben hechte relaties aangeknoopt met supermarktorganisaties. De kostprijs is relatief hoog. Op het gebied van producthygiëne en traceerbaarheid lopen Britse teeltbedrijven voorop in Europa. De sterkte en zwakten zijn aangegeven in figuur 3.6.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>	Afstand (tijd) tot continent door kanaaltunnel verkleind.	Afstand tot buitenlandse afzetmarkten.
<i>Klimaat</i>		
<i>Infrastructuur</i>	Sterke supermarktketens.	
<i>Productie factoren</i>		Lagere arbeidsefficiency. Lagere productie. Energiekosten.
<i>Aanbod</i>		Beperkt en seizoensgebonden
<i>Thuismarkt</i>	Kwaliteitsmarkt. 'Buy British'.	Geen volledig assortiment
<i>Structuur en strategie</i>	Ketenhechtheid.	
<i>Netwerk</i>		Matige kennisinfrastructuur
<i>Overheid</i>		
<i>Economische Orde</i>		Hoge koersverhouding van het Britse pond - Euro

Figuur 3.6 Sterkten en Zwakten van tuinbouw in het Verenigd Koninkrijk

Het Verenigd Koninkrijk als afzetland

De Britse consument kan beschreven worden als welvarend, zelfbewust en goed geïnformeerd. Het inkomen per hoofd van de bevolking is gestegen als gevolg van de groei van het aantal tweeverdieners (aandeel in beroepsbevolking van 71% in het jaar 2000) in de Britse samenleving. Kenmerkend zijn verder het hoge bewustzijn met betrekking tot voedselvraagstukken, de vergrijzing en de groei van het aantal eenpersoonshuishoudens. De huishoudelijke aankopen van voeding zijn in de periode tussen 1995 en 1998 met 8% gegroeid, de buitenhuishoudelijke aankopen zijn met 16% gegroeid. De afgelopen jaren zijn de aankopen voor de meeste producten in omvang gedaald. Alleen de consumptie van fruit is fors gestegen. De consumptie van groenten totaal is licht gedaald (-4%). De aankopen van tomaten zijn daarentegen gestegen (+5%). De marktomvang voor tomaten bedraagt 545 miljoen Euro, voor paprika's 200 miljoen euro en voor komkommer 180 miljoen euro. De totale marktomvang van tomaten in het Verenigd Koninkrijk is tussen 1995 en 1999 met 6% gegroeid tot ongeveer 400.000 ton. De marktomvang van paprika's in het Verenigd Koninkrijk is de afgelopen jaren fors gestegen. Net als in Duitsland, is ook de consumptie van komkommers in het Verenigd Koninkrijk vrij stabiel.

De Britse markt voor AGF is redelijk ver ontwikkeld in vergelijking met andere Europese markten. Belangrijke consumententrends die zijn te onderscheiden zijn in hoofdzaak te verdelen onder de onderwerpen gemak, gezondheid, grazing en speciaal. De supermarkten, maar ook warenhuizen hebben al vroegtijdig op de gemakstrend ingespeeld door het aanbieden van complete maaltijdooplossingen. Het aanbieden van levensmiddelen via internet is vooral door Tesco sterk ontwikkeld. De Britse consument is zich, in tegenstelling tot de Duitse consument, bewust dat service geld kost en is ook bereid ervoor te betalen. De vraag naar gezondheidsbewuste producten groeit onder invloed van de voedselaffaires (zoals BSE, scrapie, salmonella, E. coli-uitbraken). Enerzijds hebben de Britse overheid (langzaam) en het bedrijfsleven hierop ingespeeld door stringente eisen aan het aanbod van levensmiddelen op het gebied van voedselveiligheid en traceerbaarheid. Grazing en het eten van snacks onderweg in plaats van maaltijden thuis zijn van steeds grotere

invloed op de levensmiddelensector. Voor fabrikanten en detaillisten biedt dit mogelijkheden om nieuwe producten te ontwikkelen omdat het aantal eetmomenten onbeperkt lijkt te worden. De consument staat open voor ander voedsel en de vraag naar speciale groente- en fruitproducten is fors gestegen en heeft geleid tot ontwikkeling van nieuwe producten (ook op het gebied van tomaten). Retailers noemen een verdere ontwikkeling van de smaak.

Gemeten in waarde is het Verenigd Koninkrijk de derde afzetmarkt voor levensmiddelen van Europa (vlak achter Frankrijk). Het winkelbestand is in te delen in hypermarkten, grote supermarkten, stadswinkels en discounters. Daarnaast groeien ook de convenience stores en de gas-marts vrij snel. De hypermarkten en grote supermarkten zijn doorgaans kleiner dan hun soortgelijken in Duitsland en Frankrijk. In tegenstelling tot Duitsland, hebben in het Verenigd Koninkrijk de discounters nauwelijks een positie van belang verworven. De concurrentie op de Britse markt heeft niet geleid tot concurrentie op basis van prijs, maar heeft men zich meer gericht op service, assortiment, gemak, winkelmago etcetera en uitbreiding richting meer non-food aanbod. Het marktaandeel van de top 5 levensmiddelenbedrijven is met 50% lager dan in Duitsland (Wortmann, 2003). De Britse markt van verse groenten wordt gedomineerd door supermarktketens, deze hebben een marktaandeel van circa 80%. Groothandelsmarkten stellen niet veel meer voor. De supermarktketens stellen hoge eisen aan onder meer kwaliteit, toegevoegde waarde en voedselveiligheid, dat wordt vertaald in richtlijnen voor teelt en verwerking. De AGF-afdeling is een middel voor de positionering van de winkelformule en neemt een prominent deel van de winkelvloer in. Het assortiment is breed, zowel variëteit, smaak als verpakking en bewerking, waardoor supermarkten zich kunnen onderscheiden. In vergelijking met het Duitse assortiment verkopen Britse supermarkten veel meer voorverpakte producten en zijn er binnen het segment voorverpakt veel meer soorten.

In Europees verband zijn de zogenaamde Eurep/GAP-eisen opgesteld; Good Agricultural Practice (GAP). Tesco, Sainsbury, Safeway en Waitrose zijn onder andere lid van deze overkoepelende organisatie (waar overigens ook onder meer Ahold lid van is). In dit protocol zijn strenge eisen opgesteld omtrent onder andere registratie, rassenkeuze, bemesting, gewasbescherming, hygiëne en arbeidsomstandigheden. Voor telers vergt vooral het onderdeel registratie veel extra tijd. Voor supermarkten is dit van groot belang, aangezien zij aangesproken kunnen worden op problemen met producten, zoals bijvoorbeeld de productiewijze of aanwezigheid van bepaalde residuen of ziekten. Door middel van traceerbaarheid kunnen zij dan snel achterhalen waar het product geproduceerd is. De verwachting is dat supermarkten over een aantal jaren alleen nog maar producten accepteren die aan deze eisen voldoen.

Een aantal Britse supermarktketens heeft daarnaast ook eigen kwaliteitsprogramma's (onder andere BRC). Vooral Tesco is hierbij een voorloper. Om bijvoorbeeld paprika's aan Tesco te leveren is een speciaal certificaat nodig ('Nature's Choice'), waarin de nadruk ligt op het bewust omgaan met afvalstoffen, recycling, voedselveiligheid, welzijn, gewasbescherming en bemesting. Producten dienen van hoge kwaliteit te zijn en moeten binnen 24 uur in de winkel liggen. De kansen en bedreigingen zijn samengevat in figuur 3.7.

	<i>Kans</i>	<i>Bedreiging</i>
<i>Concurrentie</i>	Beperkte eigen productie.	Spanje heeft marktaandeel opgebouwd Eigen productie kan groeien.
<i>Marktontwikkeling</i>	Groeiende consumptie van tomaten en paprika's. Ketenhechtheid. Kwaliteitsgericht en traceerbaarheid. Hoog inkomen per hoofd.	
<i>Overheid</i>	Weinig aandacht voor tuinbouw.	Daling Britse pond.

Figuur 3.7 Kansen en bedreigingen op de markt in het Verenigd Koninkrijk

3.4 Frankrijk: voorkeur voor binnenlands product

Oppervlakte:	55 miljoen ha
Landbouwgrond:	28 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	292.200 ha
Kassen:	8500 ha, waarvan 6300 voor groenten
Klimaat:	zeeklimaat, landklimaat en Middellandse-Zee klimaat
Inwoners:	61 miljoen
Inkomen per hoofd:	25.700 USD
Werkgelegenheid landbouw:	5,5%
BBP landbouw:	2,4%
Werkeloosheid:	9,3%

Frankrijk als concurrent

Lopend het onderzoek bleek ook Frankrijk¹ niet alleen een vraagland maar ook een concurrent te zijn. Eerst wordt de concurrentiekant behandeld en daarna de afzetkant. Frankrijk is met een aandeel van 0,8% een belangrijker productieland van tomaten dan Nederland. Het land staat binnen de EU daarmee op de vijfde plaats. De productie van komkommers en paprika is op wereldschaal niet van belang. Binnen de EU is de productie van komkommers met een aandeel van 8,8% niet onbelangrijk, echter de omvang is nog geen 30% van de Spaanse productie. Ondanks een duidelijke groei van de productie en rendementsverbetering is de productie met nog geen 15 kg tomaten per m² zeer laag. De productie vindt in en rond de zomer plaats. Frankrijk kent meerdere productiegebieden. In het Zuidoosten komt zowel ongeveer de helft van het areaal als de productie voor. In het Zuidwesten ligt 15% van areaal, met een productie dat slechts een aandeel van 2% heeft in het Franse totaal. In Bretagne daarentegen komt van 'slechts' 17% van het areaal 36% van de productie. De gemiddelde productie ligt rond de 30 kg per m². De productie van komkommers ligt op gemiddeld 24 kg per m² en van paprika's op nog geen 4 kg per ha.

Veel investeringen vinden plaats om de oude technologie te vernieuwen. Vooral het Zuidoosten waar het rendement veel lager is dan de rest van het land worden de oude kassen vervangen door nieuwe. Tevens gaan telers naar beter productiegebieden. Er is

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Deneux en Van der Horst (2004).

sprake van herlocalisatie van het Zuidoosten (daling areaal van 11 procent in de periode 2002-2003) en het Zuidwesten (daling areaal van 9% in de periode van 2002-2003) naar Bretagne (stijging areaal van 3% tussen 2002 en 2003). Veel vruchtgroenten worden in Frankrijk al geteelt volgens duurzame kwaliteitsrichtlijnen. 'Agriconfiance' is bijvoorbeeld een nieuw certificeringssysteem die zich vooral richt op milieuvriendelijke productie, voedselveiligheid, klanttevredenheid en 100% traceerbaarheid. Niet alleen de teelt maar ook verpakkingstations en distributiecentra zijn gecertificeerd (ISO 9002).

Frankrijk kent een viertal machtige coöperaties, die de marketing van 73% van de in Frankrijk geteelde tomaten verzorgt. De grootste is 'Tomates et Comcombres de France' met een omzet van 350.000 ton, gevolgd door 'Prince de Bretagne' met 150.000 ton en 'Saveol' met 68.500 ton tomaten. Prince de Bretagne haalt met name de omzet uit de opengrondsgroenten. Het zijn in de wereld van vruchtgroenten sterke merken. De sterkten zwakten zijn samengevat in figuur 3.8.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>	Dicht bij belangrijke vraagmarkten.	
<i>Klimaat</i>	Goed klimaat voor teelt in meerdere seizoenen.	
<i>Infrastructuur</i>	Goed wegennet.	
<i>Productie Factoren</i>	Voldoende grond, veel licht in Bretagne. Veel jonge ondernemers in Bretagne	Minder efficiënt dan Nederland. Lage productie per meter.
<i>Aanbod</i>	Breed assortiment aan groenten ook uit vollegrond.	
<i>Thuismarkt</i>	Grote thuismarkt en deels geconcentreerd in grote steden.	
<i>Structuur en strategie</i>		Veel kleine bedrijven. Gebied rond Middellandse Zee is niet meer up tot date.
<i>Netwerk</i>	Sterke supermarktketens.	
<i>Overheid</i>		
<i>Economische Orde</i>		

Figuur 3.8 Sterke en zwakke kanten van de Franse glastuinbouw

Frankrijk als afzetgebied.

De Franse consument nuttigt veel vruchtgroenten. De hoeveelheid vruchtgroenten die in Frankrijk in 2001 vers is geconsumeerd wordt geschat op 1,78 miljard ton. Tomaat is, met meer dan 20% van het totale geconsumeerde volume groenten, de meest geconsumeerde groenten. Van de 100 huishoudens consumeren 95 huishoudens tomaat. De komkommer komt op de achtste plaats met 4,5% van het totale geconsumeerde volume groenten. Paprika staat op de elfde plaats met 2%. De laatste jaren neemt de consumptie van tomaten en andere groenten af in volume. De waarde van de producten blijft echter constant doordat de gemiddelde prijs toeneemt. De consumptie verschilt sterk per regio. Met name in het westelijke deel van Frankrijk worden minder vruchtgroenten geconsumeerd. De spreiding is het grootst bij paprika. Het feit dat in en rond Parijs de 'open markten' nog vrij

populair zijn verklaart het gegeven dat daar relatief veel verse vruchtgroenten worden verkocht. Ook in het zuiden is de consumptie van vruchtgroenten relatief hoog.

Er zijn verschillende soorten tomaten op de markt. De ronde tomaat wordt door de Fransen als standaardtomaat gezien; deze is goedkoop en vaak de basis voor gerechten. De trostomaat is de favoriet onder de Fransen. Het is de lekkerste en de meest aantrekkelijke tomaat. De vleestomaat is voornamelijk in trek op het platteland en wordt geassocieerd als 'traditie-tomaat'. De pomodori is het minst bekend en wordt vooral door studenten en jonge consumenten gebruikt. Zij consumeren de pomodori als een vruchtsnack. Circa 91% van de Fransen is van mening dat de tomaten in de zomer beter smaken dan het rest van het jaar. Toch eten de Fransen meer en meer tomaten in het winterseizoen, maar het zwaartepunt ligt in de zomer. De belangrijkste inkoopcriteria voor de Fransen voor tomaten zijn de versheid (65%), de prijs (52%), de hardheid (48%), de kleur (48%) en de geur (28%). De Franse herkomst van tomaten speelt ook een rol (25%). Het belang van herkomst neemt wel ieder jaar af vanwege de aanwezigheid van tomaten uit het buitenland indien de binnenlandse productie tekortschiet. Wensen van de Franse consument over de kwaliteit van tomaten zijn vooral: zorg voor het milieu (80%) en garantie van de smaak (70%). Ook de biologische proceswijze speelt een rol bij de kwaliteitswensen (48%).

De komkommer is een primair consumptieproduct met een lage prijselasticiteit. Terwijl de gemiddelde prijs voor komkommer is afgenomen in 2001 in vergelijking met 2000, is het consumptievolume van komkommer over de jaren licht dalend. Tot een paar jaar geleden was paprika in Frankrijk een typisch Middellandse-Zeeproduct. Paprika werd ook voornamelijk in dat gebied geconsumeerd. Door de toenemende interesse naar gerechten afkomstig uit het gebied ('Provençaalse lifestyle') is paprika echter meer bekend geraakt in het noorden en oosten van Frankrijk. De afzet van paprika neemt langzaam toe, maar blijft echter veel lager dan het niveau in Nederland. Komende jaren verwacht de sector een verdere groei van paprikaconsumptie in het noorden en oosten van Frankrijk.

De meeste vruchtgroenten worden bij de hypermarkt en supermarkt verkocht. Samen hebben zij 70 à 80% van de markt in handen. Markten nemen de volgende plaats in. De hypermarkten hebben het grootste marktaandeel van circa 31%, maar het is dalend. Het aandeel van de supermarkten blijft vrij constant. In de periode van 2000 tot 2002 heeft de hard-discount 3% marktaandeel in volume gewonnen, dit terwijl het geconsumeerde volume van tomaten in Frankrijk stabiel of licht afgenomen is. Deze prestatie is te danken aan de opening van veel hard-discountfilialen in Frankrijk (432 nieuwe verkooppunten in 2002), verbetering van de schappresentatie en het aanbieden van een breed en diep assortiment. Ook voor groenten en fruit wint de hard-discounter terrein op de hypermarkt. In 1998 verkochten hypermarkten 4,4 keer meer tomaten dan discounters. In 2002 is die ratio tot 2,2 gedaald. Voor de basisproducten tomaat en komkommer is het belangrijk de marktdynamiek te volgen. Franse supermarkten, hypermarkten en discounters voegen waarde toe door het assortiment te verrijken of nieuwe rassen te introduceren. Supermarkten en hypermarkten werken al aan een tomaat die qua maat tussen de cocktail en ronde klassieke tomaat zit. De Franse consument spendeert veel geld aan de consumptie buitenshuis, in 2001 voor 65 miljard euro. Veel Fransen gaan tussen 12.00 en 14.00 in restaurants lunchen. Ondanks de verslechterde economie heeft de sector zich weten te handhaven. De consumptie buitenshuis is zeer divers en verschilt in eisen en behoefte op

het gebied van verse vruchtgroenten. De consumptie buitenhuis blijft een belangrijk segment in Frankrijk.

In de zomer komt 95% van de geconsumeerde vruchtgroenten uit Frankrijk zelf. Frankrijk is netto-importerend. Aanvullend assortiment buiten het Franse seizoen komt uit de zuidelijke landen. De grootste buitenlandse leveranciers zijn Spanje en Marokko, met respectievelijk 52% en 32% van de totaal geïmporteerde vruchtgroenten. De laatste jaren is de import uit deze landen nog sterk toegenomen. Nederland komt op de vierde plaats met slechts 4%, die vooral in de zomerperiode worden geleverd. Nederlandse vruchtgroenten moeten een plaats veroveren tussen de Franse, Belgische en soms Spaanse producten (paprika vooral). Op dit moment speelt Nederland dus een geringe rol. Marokko en Spanje vechten om de laagste prijs, rond 0,66-0,65 €/kg importprijs. Nederland en België richten zich op een andere segment met een gemiddelde importprijs van 0,88 €/kg. Uit onderzoek onder Franse distributeurs (hypermarkten, supermarkt, entrepot, groothandelaren en detaillisten) blijkt dat de Franse tomatenproducenten het beste aan hun wensen voldoen. Ze hebben gekeken naar traceerbaarheid, informatie, promotie, nazorg, levering (verpakking, stiptheid), kwaliteit, regelmatig aanbod en beschikbaarheid. Het enige minpunt waar de Franse producenten gelijk scoort met Spanje is promotie. Op de tweede plaats ver achter Frankrijk komen Spanje en Marokko die relatief hoog scoren op beschikbaarheid, regelmatig aanbod en promotie. Daarna komen België en Nederland met vergelijkbare prestaties. Sterkten voor Nederland zijn constante kwaliteit en levering (op tijd, verpakking, kwaliteit). Zwakten zijn beschikbaarheid en promotie. België en Nederland worden meer gewaardeerd door tussenhandel (entrepots en groothandel) dan door retailers (hypermarkten, supermarkten, en detaillist).

	<i>Kans</i>	<i>Bedreiging</i>
<i>Concurrentie</i>	Toenemende importen buiten het seizoen, waardoor meer acceptatie van buitenlandse groenten.	Toenemende eigen productie in hetzelfde seizoen als Nederland. Spanje en Marokko hebben sterk marktaandeel.
<i>Markt-ontwikkeling</i>	Grote segmentatie van producten gewenst. Jaarrond aanbod gewenst. Nederland heeft goede kwaliteit. Garantie voor voedselveiligheid. Garantie gewenst voor 'gastronomische en smaakvolle' producten. Supermarkten steven naar efficiency.	Binnenlands product heeft voorkeur. Nederland is nog beperkt erin geslaagd de Franse markt van dienst te zijn. Dalende consumptie van groenten. Supermarkten willen lange termijn afspraken. Nederlandse afzetorganisaties voldoet daar nog niet aan.
<i>Overheid</i>		

Figuur 3.9 Kansen en bedreigingen voor Nederland op de Franse markt

3.5 Polen: kleine bedrijven en afwijkende consumentwensen.

Oppervlakte:	31 miljoen ha
Landbouwgrond:	19 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	203.600 ha
Kassen:	6.300 ha
Klimaat:	landklimaat
Inwoners:	39 miljoen
Inkomen per hoofd:	9.500 USD
Werkgelegenheid landbouw:	19%
BBP landbouw:	3,0%
Werkeloosheid:	18%

Polen als mogelijke markt

Polen¹ is een van de grootste producenten van groenten in Europa, met een groot potentieel voor een verdere versteviging van haar positie na toetreding tot de EU. De kosten voor arbeid en grond zijn laag en het kennisniveau is ook goed. Bovendien heeft Polen een gunstige ligging ten opzichte van grote afzetmarkten. De Poolse export richt zich momenteel met name op Tsjechië, Rusland en Slowakije. In de toekomst kan Polen concurreren op de West-Europese markten. De afstand van de Poolse-Duitse grens tot aan Berlijn is slechts 70 km. Vanaf mei 2004 hoeven er bovendien geen heffingen meer te worden betaald aan de grens, wat de export gemakkelijker, sneller en goedkoper maakt. De beperkingen komen met name van de kleine bedrijven, het gebrek aan geld voor investeringen en modernisering, vele kleine partijen van onvoldoende uniform product en het gebrek aan een goede afzetstructuur met sorteer-, verpakkingsstations en koeling. Er ontstaan echter steeds meer moderne bedrijven die ook aan de strenge eisen van de West-Europese afnemers kunnen voldoen. De kansen voor de Nederlandse afzet lijken voorts nog beperkt. De Poolse consument vraagt om een andere productvorm en -kwaliteit dan Nederland produceert en heeft over het algemeen niet veel geld. Hij wil daarom ook niet veel uitgeven aan dure kwaliteitsgroenten. Bovendien heeft het Nederlandse teeltseizoen veel overlap met het Poolse, het product wordt goedkoper geproduceerd en komt beter over met het type product dat wordt gevraagd. Buiten het Poolse seizoen worden producten met name uit Spanje geïmporteerd. Voor Nederland lijkt hierdoor slechts een positie als 'gatenvuller' of als een nichetoeleverancier in het topsegment weggelegd. Circa 3% van de bevolking heeft geld, met name in de grote steden zijn ook consumenten die geld over hebben voor kwaliteitsproducten. Naar verwachting zal bovendien de welvaart na toetreding van Polen tot de EU (1 mei 2004) toenemen. Mogelijk zal hierdoor de koopkracht van de Poolse consumenten toenemen, waardoor er een grotere vraag komt naar een breed assortiment kwaliteitsproducten. Dit kan kansen bieden voor de Nederlandse afzet. Bovendien kan de Nederlandse export wellicht 'meeliften' op de sterke groei van de westerse retailketens die momenteel om de Poolse markt vechten. De top 5 van de retailers hebben 16% van de omzet in levensmiddelenbranche (Wortmann, 2003).

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Van Velzen en Van Paassen (2004).

	<i>Kans</i>	<i>Bedreiging</i>
<i>Concurrentie</i>	Geen Poolse winterproductie.	Zomers eigen productie.
<i>Markt-ontwikkeling</i>	Stijgende consumptie. Vraagstijging naar kwaliteitsproducten door inkomensstijging. Groei van Westerse supermarkten, die hogere eisen aan kwaliteit stellen.	Stijgende consumptie. Vraagstijging naar kwaliteitsproducten door inkomensstijging. Groei van supermarkten, die hogere eisen aan kwaliteit stellen. Ander assortiment dan in Nederland. Slechte organisatie van keten en verkoop. Helpt supermarkten bezit distributiecentrum.
<i>Overheid</i>	Toetreding tot de EU. Verbetering van de infrastructuur.	EU-lidmaatschap bevordert verbetering van de infrastructuur.

Figuur 3.10 Kansen en bedreigingen voor Nederland op de markt in Polen

Deze retailers hebben strenge eisen en vragen om grote, uniforme partijen waar de Poolse ondernemers vooralsnog moeilijk aan kunnen voldoen. Polen is in eerste instantie meegenomen als potentieel afzetland. In figuur 3.10 zijn de kansen en bedreigingen aangegeven voor de afzet van Nederlandse producten of door Nederlandse afzetorganisaties.

Polen als concurrent

Gedurende de uitvoering van de studie is geconcludeerd dat het in potentie een concurrent kan zijn. In figuur 3.11 zijn de sterkten en zwakten aangegeven. Het areaal bedekte groenteteelt in 2002 bedroeg ruim 6300 hectare. Van de bedekte groenteteelt wordt circa 40% in verwarmde kassen geteeld en circa 60% in (veelal) onverwarmde plastic tunnels. Hiernaast is er nog een groot areaal opengrondsteelt. Het teeltseizoen is voor de open teelt aanzienlijk korter en bovendien is de kwaliteit van deze producten een stuk slechter. Deze producten worden veelal gebruikt voor industriële verwerking. Verreweg de belangrijkste bedekte teelt in areaal is tomaat (40%), hierna volgen komkommer (23%) en paprika (19%). De totale productie van tomaten bedroeg in 2002 240 miljoen kilo. Dit komt overeen met circa 1,7% van de totale Europese productie. De totale productie van komkommers bedroeg in 2002 260 miljoen kilo. Dit komt overeen met 15,6% van de totale Europese productie. De bedekte teelten komen met name voor in de zuidelijke helft van Polen (beneden Warschau).

De ontwikkeling van de Poolse tuinbouw wordt ook wel vergeleken met de ontwikkeling die de Spaanse tuinbouw 20 jaar geleden heeft doorgemaakt. Hiermee worden de vele kleine bedrijven en de lage mate van organisatie bedoeld. De voordelen van Polen zijn de lage arbeidskosten en lage kosten voor grond. Echter de investeringen in kassen liggen aanzienlijk hoger dan in Spanje. Op dit moment heeft 50 tot 60% van de bedrijven een opervlakte kas van minder dan 3000 en ruim 30% is groter dan 5000 m². Naar schatting zijn er 200 tot 300 telers met een bedrijf groter dan 1 hectare. In Polen komen ook moderne bedrijven voor van tientallen hectares groot met teelt op steenwol. De bouw van een glazen kas kost ongeveer 60 euro per m². De grondprijs varieert van een halve euro oplopend tot ongeveer 100 euro in de buurt van Warschau. De beste bedrijven zijn de voormalig staatsbedrijven, de zogenaamde Combinatz. De telers halen hun kennis van vertegenwoordigers

van toeleveranciers zoals veredelaars en meststofleveranciers. De 4 adviesorganisaties die in Polen actief zijn, zijn met name voor de beginnende ondernemers. De ondernemers zijn over het algemeen goed opgeleid. De kleine telers gaan met hun oogst naar de groothandelsmarkt om daar afzonderlijk van de andere telers met hun kleine partijtjes te staan. Uit het communistische tijdperk is weerstand voor een coöperatieve afzet overgebleven. De kwaliteit van die kleine telers laat soms nog wel eens te wensen over. De verwachting is dat Polen op korte termijn geen concurrent van Nederland zal zijn.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>	Dichtbij de Duitse markt en Oost-Europese markt.	
<i>Klimaat</i>	Kunnen seizoenen verlengen. Teeltseizoen vergelijkbaar met Nederland. Meer licht dan in Nederland.	Korter teeltseizoen dan in Nederland vanwege de strengere winter (hoge energiekosten) en hete droge zomers.
<i>Infrastructuur</i>		Gebrek aan goede wegen en transport. Beperkte dekking graad gasnetwerk.
<i>Productie Factoren</i>	Lage grondprijs. Lage loonkosten. Voldoende arbeiders. Moderne productie mogelijk. Redelijk kennisniveau en ervaring. Gunstige creditverlening voor starters (verdwijnt bij toetreding EU).	Sommige telers hebben een slechte mentaliteit (eigenwijs). Verwachte stijging van kosten van arbeid en grond. Investerings in kassen zijn aanzienlijk hoger dan in Spanje.
<i>Aanbod</i>	Toenemend aanbod van tomaten.	Onvoldoende grote en uniforme partijen voor supermarkten. Onvoldoende kwaliteitsgaranties aan supermarkten. Beperkt aanbod paprika's. Dalende prijzen, vanwege concurrentie.
<i>Thuismarkt</i>	Stijgende consumptie. Vraagstijging naar kwaliteitsproducten door inkomensstijging. Groei van supermarkten, die hogere eisen aan kwaliteit stellen.	Verlies marktaandeel traditionele supermarkten.
<i>Structuur en strategie</i>	Veel toeleveranciers aanwezig. Adviseurs van toeleveranciers van materialen en grondstoffen. EU-subsidies voor Gemeenschappelijke Marktorganisatie (GMO).	Slechte organisatie van keten en verkoop. Lage prijzen voor telers vanwege de prijsconcurrentie tussen supermarktorganisaties.
<i>Netwerk</i>	Agrarische universiteiten, onderzoek en voorlichting.	Helpt supermarkten bezit distributiecentrum.
<i>Overheid</i>	Wegvallen EU grenzen en invoerheffingen.	
<i>Economische Orde</i>		

Figuur 3.11 Sterke en zwakke kanten van de Poolse tuinbouw

3.6 Spanje: kwaliteitsverbetering als grote Europese leverancier

Oppervlakte:	50 miljoen ha
Landbouwgrond:	26 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	395.000 ha
Kassen:	52.300 ha
Klimaat:	Middellandse-Zeeklimaat, landklimaat, zeeklimaat
Inwoners:	40 miljoen
Inkomen per hoofd:	20.700 USD
Werkgelegenheid landbouw:	15%
BBP landbouw:	4,3%
Werkeloosheid:	11,4%

Spanje¹ is een van de grootste producenten van vruchtgroenten ter wereld. In 2000 produceerde Spanje 3700 miljoen kg tomaat, 936 miljoen kg paprika en 420 miljoen kg komkommer. De paprikaproductie is de afgelopen jaren gegroeid, die van tomaat is na jarenlange groei iets afgenomen en die van komkommer lijkt redelijk stabiel.

De teelt vindt zowel in de buitenlucht plaats als beschermd in (net)kassen. Het totale kasareaal in Spanje wordt geschat op ruim 50.000 ha. Het grootste deel hiervan is te vinden in de regio Almería, (circa 30.000 ha kassen) in de provincie Andalusië. Almería behoort met de provincie Murcia (circa 5.000 ha kassen) en de Canarische Eilanden Gran Canaria (circa 2.300 ha) en Tenerife (circa 1.200 ha) tot de belangrijkste gebieden waar vruchtgroenten voor de exportmarkt worden geteeld. De teelt is tegengesteld aan Nederland met een productiepiek in de winter. In 1999 exporteerde Spanje 902 miljoen kg tomaat, 403 miljoen kg paprika en 317 miljoen kg komkommer. De belangrijkste afnemers zijn Duitsland, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Spanje wist naar met name Duitsland een exportgroei te realiseren.

Een groot deel van de Spaanse productie is bestemd voor de nationale markt. Hiervoor worden producten geteeld die niet te vergelijken zijn met het Nederlandse assortiment, zoals paprika's van het Lamuyo-type en korte komkommers. In de tomatenteelt hebben de long-life rassen de overhand. Alle internationale vruchtgroenteveredelaars zijn in Spanje actief. De veredeling is echter voornamelijk gericht op aanpassing aan de lokale teeltomstandigheden (productieverhoging en ziekteresistentie) en niet zozeer op marktaanpassing. De productkwaliteit is niet zo goed als van Nederlandse producten. Over het algemeen is het imago van het Spaanse product bij de West-Europese consument goed ('zongerijpt'). Het afgelopen jaar heeft dit imago wel enige deuken gekregen. Vooral het hoge gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen en enkele gevallen van te hoge residuen op het product zijn nadelig geweest. Spanje werkt door de introductie van systemen als 'Integrated Pest Management' en keurmerken van Aenor aan deze problemen. Eurepgap en BRC zijn op vele bedrijven reeds ingevoerd. Kwaliteitszorg in de keten en product traceerbaarheid staan op een lager niveau dan in Nederland en zeker dan in Engeland. Van de Velden et al. (2004) geven aan dat het huidige pesticidegebruik in Spanje een factor 15 tot

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Poot et al. (2001).

25-maal hoger is dan in Nederland per kg product. Voor energie (inclusief transport naar consumentenmarkt) gebruikt Nederland 10 tot 15-maal zoveel. Indien Spanje ook gaat verwarmen, nodig om een betere kwaliteit en tot een lager niveau van het gebruik aan gewasbeschermingsmiddelen te komen, komt Nederland er gunstiger vanaf. Bij gebruik van duurzame energie zou Nederland zelfs lager uitkomen. Het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen in Spanje daalt maar blijft een factor 5-maal zo hoog. Daarnaast heeft de arbeidsproblematiek (onlusten met illegale Marokkanen) negatieve publiciteit opgeleverd.

De afzet van Spaanse groenten is op verschillende manieren georganiseerd. Grote teeltbedrijven exporteren meestal zelf. Daarnaast bestaat er een groot aantal particuliere veilingen ('alhondigas') en coöperaties. Met financiële steun van de EU zijn er door coöperaties sorteer- en pakstations gebouwd. De grote bedrijven hebben korte lijnen tot de eindafnemer evenals de goed georganiseerde coöperaties. De afzet in met name Almería is door het grote aantal afzetorganisaties behoorlijk versnipperd. Op het Spaanse vasteland is de logistiek goed georganiseerd: in anderhalve dag worden de producten per truck naar distributiecentra in Noordwest-Europa gedistribueerd. De afzetorganisaties zijn betrouwbare partners, ook de samenwerking met de telers wordt steeds nauwer. Het boottransport vanaf de Canarische Eilanden is op zich efficiënt, maar is weinig flexibel en duurt langer.

De teeltsystemen in Spanje kunnen grofweg in twee typen verdeeld worden: het traditionele Spaanse systeem en het Noord-Europese systeem. Het Noord-Europese systeem is geïntroduceerd door telers uit Nederland, Engeland en België. Kastypen, kasinrichting en teeltsystemen zijn vergelijkbaar met Nederland. Alleen is meestal het kasdek nog van plastic, hoewel glazen kassen ook al gebouwd zijn. De kostprijzen liggen dan ongeveer op hetzelfde niveau als Nederland. Dit komt behalve door de hogere afschrijvingskosten vooral door de hoge kosten van energie. De kostprijzen bij het traditionele Spaanse systeem liggen beduidend onder dat van Nederland. Naar schatting liggen de kostprijzen voor tomaat, trostomaat en komkommer op ongeveer 60% van dat in Nederland. De kostprijs van paprika zou op ongeveer 70% van dat van Nederland liggen. Als belangrijke kostenposten worden genoemd: arbeid, gewasbescherming, water en transport. De productiviteit ligt op een veel lager niveau dan in Nederland, maar ook bij het Noord-Europese systeem ligt de productiviteit nog niet op het Nederlandse niveau.

Het klimaat met meer licht en hogere temperaturen zorgt ervoor dat de productie in Spanje tegen lagere kosten plaats kan vinden dan in Nederland. Het kennisniveau ligt beduidend lager dan in Nederland, ook onderzoek en voorlichting zijn minder goed dan in Nederland. Er bestaat een belangrijk verschil tussen de mentaliteit van de Spaanse en Nederlandse ondernemers. Spaanse ondernemers lijken minder bereid te zijn om in hun bedrijf te investeren. Dit is nodig om op kwaliteit te kunnen concurreren en om aan de toenemende eisen van afnemers en maatschappij te voldoen. Een nieuwe generatie Spaanse ondernemers zal de visie moeten ontwikkelen om aan deze veranderingen gehoor te geven. Dit gaat vooralsnog langzaam.

Conclusies

Spanje is een gigant op het gebied van vruchtgroenteproductie en -export. Ze behoort op alle markten waarop Nederland actief is tot de voornaamste concurrent van Nederland. Belangrijke concurrentiewapens van de Spanjaarden zijn de gunstige prijs in combinatie met een acceptabel tot goed niveau van productkwaliteit. Een aantal Spaanse afzetcoöperaties

heeft sterke ketenrelaties met Noord-Europese afnemers gecreëerd. Op aspecten die de komende jaren steeds belangrijker zullen worden, zoals geïntegreerde teelt, producttraaceerbaarheid en arbeidsomstandigheden, heeft Spanje een achterstand op Noord-Europese concurrenten. Ter versterking van de concurrentiepositie zouden Spaanse ondernemers moeten investeren in technologie (vooral verwarming). Gezien de mentaliteit van de Spanjaarden wordt dit de komende jaren echter nog niet verwacht. Voor de sterktezwakteanalyse is tevens gebruikgemaakt van de studie van De Ruijter (2003).

Spanje kan komend decennium in de knel komen te zitten tussen de goedkopere productie uit onder andere Marokko en de stijgende productiekosten, vooral arbeid. Ook verhoging van de kwaliteit en het verlagen van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen vragen investering in hun kassen, met een kostenverhoging tot gevolg.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>		Afstand t.o.v belangrijkste afzetmarkten.
<i>Klimaat</i>	Winterproductie, zon en licht.	Zomers te warm voor productie.
<i>Infra-structuur</i>	Goed ontwikkelt wegennet.	
<i>Productie Factoren</i>	Lagere kosten dan Nederland. Lager energie verbruik. Hoge investeringsbereidheid bij de op export gerichte bedrijven.	Lagere productie per oppervlakte. Stijgende arbeidskosten en productiemiddelen door hogere technologie. Stijgende grondkosten. Hoger gebruik van pesticiden. Onprofessionele bedrijfscultuur, onder andere klimaatsinvesteringen. Schaarste aan water. Bedrijven zijn aan het eind van levenscyclus, herstructurering en nieuwe bedrijfsopzet wordt noodzakelijk.
<i>Aanbod</i>	Goed imago 'Zongerijpt'.	
<i>Thuismarkt</i>	Grote thuismarkt.	Weinig sprake van ketenintegratie.
<i>Structuur en strategie</i>	Exportgerichte bedrijven zijn gecertificeerd.	Klein aandeel gecertificeerde bedrijven.
<i>Netwerk</i>		Afhankelijk van buitenlandse veredeling en teeltkennis. Nauwelijks sprake van ketenintegratie.
<i>Overheid</i>	Subsidiegelden tot 2013.	
<i>Economische Orde</i>		Illegale arbeid.

Figuur 3.12 Sterke en zwakke kanten van de Spaanse tuinbouw

3.7 Marokko: sterke binding met Frankrijk

Oppervlakte:	46 miljoen ha
Landbouwgrond:	8,7 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	183.300 ha
Kassen:	8.800 ha
Klimaat:	Middellandse-Zeeclimaat
Inwoners:	30 miljoen
Inkomen per hoofd:	3.900 USD
Werkgelegenheid landbouw:	40%
BBP landbouw:	13,8%
Werkeloosheid:	20%

De Marokkaanse¹ economie is sterk afhankelijk van de landbouw. De productie voor de eigen markt is afhankelijk van de regenval, de grootschalige geïrrigeerde landbouw is hoofdzakelijk gericht op de export. Van de vruchtgroenten is tomaat het belangrijkste gewas. Hiervan wordt ongeveer 1.030 miljoen kg geteeld. Naar schatting de helft is bestemd voor de verse markt. De export bedraagt ongeveer 230 miljoen kg. De belangrijkste afnemer van Marokkaanse tomaten is Frankrijk, waar bijna driekwart van het exportvolume naar toe gaat. Marokko is door een invoercontingent beperkt in de exportmogelijkheden naar de EU, in 2001/2002 bedroeg die 168.800 ton naar de EU. Vanaf 1 oktober 2003 is het quotum verhoogd van 160.000 ton naar 222.00 over vier jaar. De import is dan vrij van heffingen. De productie van paprika's en pepers bedraagt circa 200 miljoen kg en die van komkommers en augurken circa 30 miljoen kg. Ook de export is van veel minder groot belang dan de tomatenexport. Het merendeel van de Marokkaanse (export)tomaten worden geteeld in de vallei van de rivieren de Souss en de Massa, ten zuiden van Agadir. In de vallei is volop ruimte beschikbaar, er zijn in ruime mate arbeidskrachten aanwezig, er is een goed systeem van watervoorziening en er is een commerciële infrastructuur. Behalve Agadir zijn er nog twee kleinere productiegebieden: Casablanca en El Jadida.

Marokko scoort niet hoog wat betreft aanpassingsvermogen aan de markt. Voor de export is eigenlijk alleen tomaat van belang. Er worden voornamelijk losse tomaten van long-life rassen geteeld, 'Daniela' is nog steeds het standaardras. De productkwaliteit van Marokkaanse tomaten wordt laag ingeschat. Het imago is slecht, in sommige landen zo slecht dat ze er niet verkocht worden (Scandinavië). Marokko heeft door de komst van buitenlandse investeerders met kennis van marketing en logistiek de afstemming op de markt wel verbeterd. Zo exporteerde Marokko in 1998 voor het eerst ecologisch geteelde tomaten.

De grotere bedrijven beschikken over eigen sorteer- en verpakkingsstation en verzorgen ook hun eigen export. De andere bedrijven maken gebruik van coöperatieve stations of van derden. De andere groepen doen niet direct zaken in Europa, maar werken via commissionairs. De Marokkaanse teler geeft zijn tomaten in commissie mee en krijgt na aftrek van de afzetkosten (handelaar, transporteur en verpakkingsstation) het restant.

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Poot et al. (2001).

Met uitzondering van de grote, zelf exporterende bedrijven is er geen sprake van hecht opererende ketens. Ook zaken als kwaliteitszorg in de keten en tracing & tracking staan nog in de kinderschoenen. Het vervoer naar Europa gaat per boot en is dus wel vrij efficiënt, maar weinig flexibel.

Het sterke punt van de Marokkaanse tomatenteelt zijn de lage kosten. De kostprijs af tuinder is 13 à 18 eurocent per kg. Na verwerking en (boot-)transport naar Frankrijk ligt de prijs op ruim 50% van het Nederlandse niveau en is daarmee lager dan de Spaanse kostprijs. Alleen tomaten met een goede kwaliteit worden geëxporteerd. De overige tomaten worden op de eigen markt afgezet. Om goed te kunnen concurreren op de West-Europese markten zal Marokko de productkwaliteit moeten verbeteren. De benodigde investeringen hiervoor worden naar verwachting voorlopig niet gemaakt. De arbeidskosten zijn laag en in ruime mate aanwezig. Ook de kosten van de bedrijfsuitrusting en grond zijn laag. De productiviteit ligt gemiddeld rond de 12 kg per m²; dat is redelijk vergelijkbaar met wat Spaanse en Italiaanse tuinders gemiddeld realiseren. Afzetkosten vormen de grootste kostenpost in de Marokkaanse tomatenkostprijs. Het Marokkaanse productieseizoen loopt ongeveer gelijk met Spanje. De kostprijzen vertonen in Marokko vanwege de toenemende opbrengsten per ha een sterkere tendens van daling dan in Spanje.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>		Afstand tot Europese markten.
<i>Klimaat</i>	Productie is winterseizoen.	Meerdere landen rond de Middellandse Zee zitten dan op de markt.
<i>Infrastructuur</i>		Matig.
<i>Productie factoren</i>	Voldoende goedkope arbeid. Lage productiekosten.	
<i>Aanbod</i>		Matige kwaliteit tomaten.
<i>Thuismarkt</i>	Redelijk thuismarkt.	Echter geen ontwikkelde thuismarkt
<i>Structuur en strategie</i>	Hebben al handelspositie met EU.	Weinig mogelijkheden tot investeringen.
<i>Netwerk</i>	Culturele banden met Frankrijk.	Hoge marketingkosten naar Europa. Frankrijk belangrijkste afzetgebied.
<i>Overheid</i>		
<i>Economische Orde</i>		Beperking afzet door EU-quota regeling.

Figuur 3.13 Sterkten en zwakten van de tuinbouw in Marokko

3.8 Italië: grote productie voor binnenlandse consumptie

Oppervlakte:	30 miljoen ha
Landbouwgrond:	15 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	553.000 ha
Kassen:	29.700 ha
Klimaat:	Middellandse-Zee klimaat, landklimaat
Inwoners:	57,8 miljoen
Inkomen per hoofd:	25.000 USD
Werkgelegenheid landbouw:	19%
BBP landbouw:	3,1%
Werkeloosheid:	8,7%

Italië¹ behoort tot de grotere producenten van tomaat en paprika in de wereld. Italië produceert met 7.091 miljoen kg tomaat 7,5% van de mondiale productie en is daarmee na China en de VS de derde tomatenproducent ter wereld. Italië produceert 316 miljoen kg paprika, dat is 1,8% van de wereldproductie. Ze is na Spanje (en voor Nederland) de tweede paprikaproductent van de EU. De komkommerproductie is met 96 miljoen kg mondiaal gezien van minder groot belang, het aandeel in de wereldproductie is 0,33%. In de EU produceren Nederland, Spanje, Griekenland, Frankrijk en Duitsland meer komkommers dan Italië. De tomatenproductie is de laatste jaren steeds gestegen, de productie van paprika en komkommer loopt sinds 1997 wat terug. Een zeer groot gedeelte van de productie is bestemd voor de verwerkende industrie. Het merendeel van de teelt voor de versmarkt is bestemd voor de binnenlandse markt. De productie vindt in geheel Italië plaats, met het zwaartepunt in het zuiden. In de wintermaanden is productie op Sicilië en Sardinië mogelijk. De export van tomaat bedroeg ongeveer 120 miljoen kg, dat is nog geen 10% van de totale productie voor de verse markt. De tomatenexport is gedurende de jaren negentig sterk gestegen. De export van paprika en komkommer stelt met respectievelijk 7,6 miljoen kg en 4,6 miljoen kg relatief weinig voor. De belangrijkste exportbestemming voor Italiaanse tomaten is Duitsland; hier gaat ongeveer de helft van het exportvolume naar toe. Oostenrijk is de tweede afzetbestemming voor tomaat (10%) en de grootste afnemer van Italiaanse paprika's en komkommers. Tomaten worden het gehele jaar door geëxporteerd, met als piek de periode april/mei tot juli/augustus. Verreweg de belangrijkste markt voor Italiaanse vruchtgroenten is de Italiaanse markt. De Italiaanse tuinbouw past zich daarom voornamelijk aan de eigen markt aan. Dit is bijvoorbeeld in sterke mate het geval met paprika: er worden hoegenaamd geen door West-Europese consumenten gevraagde geblokte typen geteeld, maar vooral Lamuyo-achtige typen. De komkommers behoren tot de korte typen met dikkere schil en hoger drogestofgehalte.

De Italiaanse tomatensector staat als behoorlijk innovatief te boek. De trostomaat is er uitgevonden en ook de pruimtomaat ('Roma'-type) wordt met Italië geassocieerd. Momenteel worden er op Sicilië relatief veel fijne tomatentypen geteeld (cherry- en cocktail-tomaten), die onder meer in het Verenigd Koninkrijk gewild zijn. Italië profiteert nog meer

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Poot et al. (2001).

dan Spanje van een 'zongerijpt' imago. Qua milieubelasting scoort Italië minder dan Spanje. De fysieke productkwaliteit wordt op ongeveer hetzelfde niveau als Spanje ingeschat. Sommige telers weten zich te onderscheiden met een goede smaak. De Italiaanse vruchtgroenteproduktie (voor de verse markt) vindt over het algemeen op veel kleine (familie)-bedrijfjes plaats. De afzet geschiedt voornamelijk via coöperaties. Hiervan zijn er zeer veel, die slecht samenwerken. Coöperaties proberen handel binnen te halen. Wensen van handelaren omtrent bijvoorbeeld producttypen, volumes en verpakkingen worden doorvertaald naar de leden. Er is in Italië daardoor sprake van een redelijk sterk vraaggestuurde produktie. Vooruitstrevende coöperaties hebben GMO-subsidies uit Brussel verkregen. Deze zijn onder andere ingezet voor centraalsorteer- en verpakkingsprojecten. Overigens opereren de ledentelers van een coöperatie als eenlingen; er wordt veel minder samengewerkt en kennis uitgewisseld dan bijvoorbeeld in Nederland het geval is. Het aantal coöperaties is behoorlijk groot, de afzet is daardoor nogal versnipperd. Dit staat een effectieve marketing en logistiek in de weg. De meeste vruchtgroenten worden via groothandelsmarkten en tussenhandelaren in Noord-Italië verhandeld. Veel export loopt via traditionele lijnen naar bijvoorbeeld afnemers in Oostenrijk en Zuid-Duitsland. Telers op Sicilië hebben logistiek gezien het nadeel van de ligging op een eiland: producten zijn een dag langer onderweg naar de Noordwest-Europese markten dan concurrerende producten van het Spaanse vasteland. In Italië zijn supermarktketens pas de laatste jaren in opkomst. De top 5 van supermarktketens zet 30% van de levensmiddelen om. In Duitsland ligt dat percentage op 60% en in het Verenigd Koninkrijk 50% (Wortmann, 2003).

De kostprijs van Italiaanse (tros)tomaten ligt lager dan in Nederland, maar hoger dan in Spanje. Ze wordt op ongeveer 75% van het Nederlandse niveau geschat. De productiviteit in kassen ligt op ongeveer 12 kg/m² en is daarmee redelijk vergelijkbaar met Spanje. De belangrijkste kostenposten zijn arbeid en afzet. Paprika's en komkommers zijn niet goed vergelijkbaar met Nederlandse producten. Ze worden ook voornamelijk op de lokale markt afgezet.

Het klimaat in Italië is geschikt voor de produktie van vruchtgroenten. Met name Sicilië heeft een geschikt klimaat, dat bijvoorbeeld qua licht vergelijkbaar is met Almería. De Italianen hebben een lange traditie op het gebied van de groenteteelt. Het kennisniveau ligt mede daardoor op een redelijk hoog niveau, hoger dan bijvoorbeeld in Spanje. Aan de ontwikkeling van nieuwe kennis wordt minder gedaan: het niveau van onderzoek, onderwijs en voorlichting ligt lager dan Spanje.

De Italiaanse vruchtgroentesector heeft het voordeel van de enorme thuismarkt. Nadeel hiervan is wel dat de sector op enkele uitzonderingen na niet erg export georiënteerd is. De Italiaanse tuinbouwsector zou niet op al teveel steun van de overheid kunnen rekenen, concurrent Spanje scoort op dit aspect beter. Het technologieniveau op de bedrijven is laag, het weer heeft daardoor grote invloed op de bedrijfsresultaten. Ook om aan de steeds strenger wordende eisen van afnemers te voldoen (denk aan Eurep-Gap), zullen telers in technologie moeten investeren. De mentaliteit van de Italianen en de structuur van de sector (kleine bedrijfjes) zullen dergelijke investeringen in de weg staan. Op enkele uitzonderingen na wordt van Italianen geen sterk ontwikkelde toekomstvisie verwacht. De matige organisatiegraad van de sector maakt deze niet erg responsief en flexibel.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>	Op vaste land vergelijkbare afstand tot grote markten als Spanje.	Zwaartepunt productie op eilanden, kost extra transportdag.
<i>Klimaat</i>	Door meerdere regio's geschikt voor jaarrond teelt	
<i>Infrastructuur</i>		
<i>Productie factoren</i>		Hogere kostprijs dan Spanje. Om aan EurepGap te voldoen zijn nog vele investeringen nodig.
<i>Aanbod</i>	Hebben naam met tros- en Roma-tomaten. Innovatieve producttypen.	Kwaliteit vergelijkbaar met Spanje.
<i>Thuismarkt</i>	Grote thuismarkt.	Versnipperde vraag, door beperkt aandeel grote supermarktketens.
<i>Structuur en strategie</i>		Weinig samenwerking in de keten.
<i>Netwerk</i>		Kennis lager dan in Spanje. Beperkte exportervaring.
<i>Overheid</i>		Beperkte stimulering van tuinbouw.
<i>Economische Orde</i>		

Figuur 3.14 Sterke en zwakke kanten van de Italiaanse tuinbouw

3.9 Turkije: schaal en gefragmenteerde handel remmen export

Oppervlakte	80 miljoen ha
Landbouwgrond	25 miljoen ha
Oppervlakte groenten:	1.007.000 ha
Kassen	5600 ha glas, 35.300 ha plastic
Klimaat	Middellandse-Zee klimaat, landklimaat
Inwoners	67 miljoen
Inkomen per hoofd	7.000 USD
Werkgelegenheid landbouw	30%
BBP landbouw	13%
Werkeloosheid	10,7%

Turkije¹ is één van de grootste producenten van vruchtgroenten ter wereld. Het grootste gedeelte van de groenteproduktie wordt vers verhandeld. Alleen van tomaat wordt een substantieel gedeelte industrieel verwerkt tot pasta. Van de wereldwijde tomatenproduktie levert Turkije 8,3% en is daarmee de derde producent ter wereld (achter China en de VS). Voor paprika en pepers is Turkije met een aandeel van 6,9% in de wereldproduktie de derde producent (na China en Mexico) en met een aandeel van 4,8% is Turkije de tweede producent van komkommer en augurk ter wereld (na China). De vruchtgroenten worden in

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Van Woerden en Van Paassen (2004).

bijna heel Turkije geteeld. Door de verschillende klimaatregimes in de verschillende Turkse regio's is vrijwel jaarrond productie mogelijk. Hiervan wordt echter nog niet op grote schaal gebruik van gemaakt. De voor export belangrijke productie in kassen vindt met name in de wintermaanden plaats. Turkije is daardoor qua seizoen aanvullend op Nederland en concurrerend met Spanje.

Turkije produceert haar vruchtgroenten voornamelijk voor de thuismarkt. Het grote aantal inwoners en het hoge verbruik per persoon zorgen voor een omvangrijke binnenlandse markt. In Turkije heeft ieder dorp een groente- en fruitmarkt, welke alleen kan worden opgezet bij goedkeuring van de lokale overheid. De grotere steden hebben een groothandelsmarkt, waarop ook exporteurs actief zijn. Op deze markten zetten de telers hun producten af via commissionairs, welke ook worden benoemd door de lokale overheid. Via de commissionairs gaan de producten naar de binnenlandse retailers of naar de exporteurs. De teler levert zijn producten ongesorteerd aan en krijgt één prijs voor de totale productie (alle kwaliteiten bij elkaar). De teeltbedrijven zijn meestal klein en bovendien tellen de zetbazen vaak meerdere producten om zo risico te spreiden. Partijen van verschillende telers worden gemengd om zo voldoende volume te creëren. Hierdoor zijn producten verder in de keten niet meer te traceren naar de teler. Veel commissionairs vervullen ook een financieringsrol voor telers, wat een afzetverplichting veroorzaakt en zodoende een transparante prijsvorming tegenwerkt. Wanneer de producten geëxporteerd worden, hoeven deze niet via de commissionairs verhandeld te worden. De afzet mag dan rechtstreeks via een exporteur lopen. In de praktijk kan de exporteur alleen met grotere telers werken, waarbij een wederzijds vertrouwen noodzakelijk is. De exporteur is verplicht om de totale productie van de telers af te nemen. Ten opzichte van de productie van tomaat werd in 2000 slechts 1,3% geëxporteerd (als vers product), van paprika 2,2% en van komkommer 1,1%. Overigens worden er ook niet veel vruchtgroenten geïmporteerd: Turkije is vrijwel zelfvoorzienend. De belangrijkste exportbestemmingen van Turkse groenten zijn de landen in voormalig Oost-Europa. Ook Rusland was een belangrijke afnemer, maar door de roebelcrisis is dit veel minder geworden. Op deze markten domineert het groothandelskanaal nog (80%) en worden geen eisen gesteld ten aanzien van productsortering, -kwaliteit en residuen. Naar verwachting zullen de eisen op deze markten en op de binnenlandse markt met de opkomst van de supermarktketens ook toenemen. Het Midden-Oosten is met Saoedi-Arabië een belangrijke afnemer van Turkse tomaten. Naar de EU worden niet veel vruchtgroenten geëxporteerd. Binnen de EU is alleen Duitsland een afnemer van betekenis, hier wonen circa twee miljoen Turken, die een belangrijke deelmarkt vormen. Circa 70% van de groothandelaren daar is van Turkse afkomst. Zij hebben een voorkeur voor Turkse producten en zijn bereid om hiervoor een meerprijs te betalen. Het zijn hier vooral deze consumenten die (typisch) Turkse producten kopen.

Een andere reden waarom niet veel vruchtgroenten naar EU worden geëxporteerd is dat de prijzen op de binnenlandse markt soms beter zijn dan in Europa, waardoor de noodzaak van export niet altijd gevoeld wordt. Meer oorzaken die vooralsnog een grotere uitvoer naar de EU in de weg staan zijn: de hoge kwaliteitseisen op de EU-markten, de importbelemmeringen, Westeuropese retailers vragen een groot volume van uniforme kwaliteit en de relatief grote afstand tussen de Turkse productiecentra en de West-Europese consumptiecentra. Het productassortiment is eenzijdig en is afgestemd op de binnenlandse

vraag. Bovendien heeft men geen vertrouwen in nieuwe producten. Om deze redenen kan er niet worden geleverd aan de grote supermarkketens in West-Europa.

In Turkije hebben de meeste tuinbouwbedrijven een oppervlakte van 2.000 m² tot 5.000 m². Het grootste deel van de kassen is van plastic, hoewel het areaal glazen kassen de laatste jaren wel toeneemt. Het klimaat is in deze kassen beter te beheersen. Er wordt niet gestookt in de kassen van de meeste tuinbouwbedrijven, maar ze worden wel vorstvrij gehouden. De energiekosten in Turkije liggen hoog. Vergeleken met andere mediterrane landen beschikt Turkije over voldoende en kwalitatief goed water. Een probleem bij de teelt is echter het hoge zoutgehalte (EC) in de grond. Bovendien kunnen meststoffen niet nauwkeurig worden toegediend met behulp van de huidige bemestingsmethode, een eenvoudige pomp. In Turkije worden de meeste plagen chemisch bestreden. Het kennisniveau van de ondernemers op de kleine bedrijven is niet erg hoog. De telers hebben veelal een kortetermijnvisie en zijn snel geneigd om te kiezen voor winst op korte termijn. Adviezen krijgen ze meestal van degenen die de gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen verkopen. Behalve kleinschalige bedrijven zijn er in Turkije ook meer moderne en grotere bedrijven. Deze moderne bedrijven lijken veel op de bedrijven zoals die in Nederland voorkomen. Op sommige bedrijven worden rassen geteeld die ook in Nederland gangbaar zijn. Tomaten worden in hangende goten in substraat geteeld. Er wordt gestookt en het klimaat wordt geregeld met een klimaatcomputer. Watergift en bemesting gebeuren met behulp van bemestingsunit en druppelaars. In de luchtramen is insectengaas gemonteerd en er wordt biologische bestrijding toegepast. De bedrijven zijn privaat gefinancierd en staan onder deskundige leiding. De producten worden geëxporteerd en zijn voorzien van een sticker. Dit is om aan te geven dat er geen hormonen, maar hommels zijn gebruikt voor de bestuiving. De productie op deze bedrijven ligt ook aanzienlijk hoger dan op de traditionele bedrijven. Deze bedrijven maken ook gebruik van de diensten van buitenlandse toeleveranciers.

Veel wordt verwacht van het Turkse lidmaatschap van de EU. Wanneer Turkije eenmaal lid is van de EU wordt verwacht dat ze binnen tien jaar een grote concurrent zal zijn. Het lidmaatschap zal investeringen stimuleren, waardoor geld beschikbaar komt voor samenwerkingsprojecten. Anderen denken dat deze ontwikkelingen niet zo snel zullen gaan. Een grote meerderheid van de bevolking wil toetreden tot de EU. Zij verwacht dat dit een gunstig effect op de economie zal hebben. De agrarische sector, waaronder de glastuinbouw, heeft nog wel wat tijd nodig om zich voor te bereiden op de vrije concurrentie met de andere EU-lidstaten. Voor de Nederlandse toeleveranciers geeft dat de komende tien jaar groeiende afzetmogelijkheden. Turkije als tuinbouwproductieland heeft potentie, maar er moet nog veel veranderen, met name de kleinschaligheid en de organisatie (onderzoek, voorlichting en afzet). Het is de vraag of de huidige kleinschalige ondernemers aan de (toekomstige) eisen voor export kunnen voldoen. Deze kleine bedrijven kunnen deels voor de binnenlandse markt blijven leveren, en zullen deels worden gesaneerd. Waarschijnlijk zullen voor de export meer grootschalige (privaat gefinancierde) projecten moeten worden opgezet. Het is echter moeilijk voor telers om een bedrijf op te zetten, om een bedrijf uit te breiden of om het bedrijf te moderniseren doordat er vanwege de hoge rente geen geld geleend kan worden bij de bank. Dit is alleen mogelijk wanneer er al geëxporteerd wordt en er buitenlandse deviezen worden verkregen.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>		Afstand tot Noord Europese markten.
<i>Klimaat</i>	Jaarrond teelt mogelijk door meerdere klimaatzones.	Teeltseizoen voornamelijk in de winter.
<i>Infrastructuur</i>		Vraagt investeringen.
<i>Productie factoren</i>	Goedkope arbeidskrachten. Beschikbaarheid kwalitatief goed water.	Laag kennisniveau. Hoge energiekosten. Hoge rente.
<i>Aanbod</i>	Aanvullend op Nederland en concurrerend met Spanje.	Onvoldoende assortiment en afgestemd op binnenlandse vraag. Niet kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen van West-Europese supermarkten.
<i>Thuismarkt</i>		Groot niet kritisch.
<i>Structuur en strategie</i>	Culturele banden met Duitsland.	Kleinschaligheid van de bedrijven. Tuinders denken op korte termijn. Gebondenheid aan commissionairs.
<i>Netwerk</i>	Veel toeleveranciers aanwezig.	Slechte organisatie afzet.
<i>Overheid</i>		Sterk regulerend.
<i>Economische Orde</i>		Huidige economische omstandigheden.

Figuur 3.15 Sterke en zwakke kanten van de Turkse tuinbouw

3.10 Egypte: oriëntatie op binnenlandse markt en beperkt op golfstaten

Oppervlakte:	100 miljoen ha
Landbouwgrond:	3 miljoen hectare, Nijl-water afhankelijk
Oppervlakte groenten:	556.000 ha
Kassen:	1200 ha kassen
Klimaat	(Semi-)woestijn
Inwoners:	70 miljoen
Inkomen per hoofd:	3.900 USD
Werkgelegenheid landbouw:	30%
BBP landbouw:	15%
Werkeloosheid	10% officieel, informeel cijfer 15-25%

Egypte¹ is een van de grote producenten van vruchtgroenten ter wereld. Een derde van de oppervlakte groenten wordt ingenomen door tomaten. Van de wereldwijde tomatenproductie levert Egypte 5,9% en is daarmee de vijfde producent ter wereld. Het land neemt een plaats in net voor Italië, Spanje en Mexico. Voor paprika en pepers is Egypte met een aandeel van 1,8% in de wereldproductie de achtste producent: een plaats net voor Italië en Nederland. Met een aandeel van 1,0% is Egypte is de twaalfde producent van komkommer en augurk ter wereld: een plaats direct na Nederland en voor Polen. Nederland importeerde

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Wijnands (2004).

in 2001 voor 27 miljoen aan landbouwproducten uit Egypte en exporteerde voor 110 miljoen (met name vis en zuivel) naar Egypte. De belangrijkste exportproducten van Egypte naar Europa zijn pitloze tafeldruiven, boontjes en aardbeien. De Egyptische export van aardbeien is in 3 jaar tijd gegroeid van 1.000 ton naar 11.000 ton. Export van kasgroenten (tomaten, paprika's en komkommers) staat nog in de kinderschoenen en de export is sterk gericht op de Arabische landen.

President Sadat startte de economische herstructurering naar een liberale economie. Mubarak heeft het beleid van zijn voorganger naar een liberale economie voortgezet. In 2001 heeft dat geleid tot een associatie verdrag met de EU met als doel te komen tot een vrijhandelszone. De overheid stimuleert de tuinbouw vanwege werkgelegenheid en deviezen opbrengsten en ze wil de toegang tot Europa daarvoor benutten. Egypte verkeert daarmee op een kruispunt: de ontwikkelingen in het verleden geven slechts een beperkt inzicht in de potenties voor komende decennia. De ontwikkeling van de tuinbouw wordt reeds vele jaren ondersteund door de Union of Producers and Exporters of Horticultural Crops (UPEHC) en de Horticultural Export Improvement Association (HEIA). UPEHC richt zich met name op de kleine en middelgrote bedrijven. HEIA is veel meer internationaal georiënteerd en gericht op de grotere bedrijven met export ambities. HEIA huurt internationale experts in en is actief betrokken via een perishable terminal bij de export van producten. De doelstelling van de overheid is producten met een hoge toegevoegde waarde te produceren en te exporteren. Dit vergroot de werkgelegenheid en met een deel van de deviezen kunnen ze andere basisvoedingsmiddelen importeren.

Egypte kent de volgende productiegebieden:

- *Al-Fayoum* de tuin van Caïro, met kleine traditionele bedrijven;
- *De Nijl Delta*, eveneens een oud landbouwgebied met veel rijstverbouw;
- rond *Ismailia* zijn grotere bedrijven met kennis van moderne teelttechnieken, onder andere verwarmde en gekoelde plastic kassen;
- het gebied rond de *Desert Road* van Caïro naar Alexandria is 25 jaar geleden gestart. De teeltkennis is modern en deels exportgericht;
- momenteel is er in de *Sinai* een nieuw tuinbouwgebied. Het gebied rond *Toshka* in het zuiden van Egypte is nog in een zeer pril stadium van ontwikkeling.

Egypte kan jaarrond tomaten, paprika's en tomaten produceren, dankzij het droge en warme klimaat. Hun belangrijkste productie- en exportseizoen ligt in de periode november tot mei. Licentie en kwekersrechten worden nog niet gedekt, omdat Egypte het UPOV verdrag nog niet heeft ondertekend. De sterke en zwakke kanten zijn samengevat in figuur 3.16.

De kansen voor Egypte zijn:

- Europa en Egypte hebben in 2001 een associatieverdrag voor een vrijhandelszone gesloten, met op termijn afschaffing van handelsbelemmering;
- koopkrachtige afzetmarkten in Europa met een toenemende handelsliberalisatie naar de EU;
- steun vanuit VS en andere landen om de economie van Egypte te ontwikkelen;
- ze kunnen gebruikmaken van de handelsgeest van Nederland, omdat ze aanvullend zijn;

- ze hebben diverse producten, die Nederland niet teelt of in onvoldoende omvang in bepaalde seizoenen. De Nederlandse groenten en fruithandel kan daarmee haar assortiment uitbreiden.

	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>
<i>Geografie</i>		Europese markt ligt op relatief grote afstand.
<i>Klimaat</i>	Productie seizoen hele jaar, vooral in de winter. Droog klimaat, 80 mm regen in Woestijn, 200 mm langs de kust. Hierdoor weinig ziektedruk.	Koude nachten. Hoge temperaturen overdag.
<i>Infrastructuur</i>	Redelijk ontwikkeld.	Achterstallig onderhoud wegennet.
<i>Productie Factoren</i>	Goede beheersing Engelse taal bij brede groep. Lage arbeidskosten en beschikbaarheid arbeid. Lage grondkosten. Voldoende (Nijl)water voorhanden. Topbedrijven, hebben export kwaliteit. Nieuwe gebieden worden ontgonnen.	Meerderheid heeft matig niveau van teeltkennis. Oude gebieden hebben een zeer verouderde teeltkennis. Kapitaalverstrekking.
<i>Aanbod</i>	Beperkte ervaring op Europese markt van gecertificeerde producten ondersteund door marktverkenningen. Grote productie: bij klein deel op exportniveau hebben ze groot volume.	Kwaliteit voldoet niet aan normen Westerse markt.
<i>Thuismarkt</i>	Groot, echter weinig kritisch.	De thuismarkt koopkrachtig, waardoor weinig prikkels.
<i>Structuur en strategie</i>	HEIA en UPEHC ondersteunen exportkennisniveau.	Weinig kwantitatieve informatie. Beperkt aantal supermarkten.
<i>Netwerk</i>	Redelijke kennisinfrastructuur (Universiteit en organisaties). Toeleverende bedrijven aanwezig. Weefselkweek wordt toegepast. Groothandelsmarkt.	Post harvest alleen op grote bedrijven. Weinig exportkennis.
<i>Overheid</i>	De overheid voert een stimulerend beleid onder andere door ontwikkelingen nieuwe gebieden en subsidie op vliegvracht. Associatieverdrag met EU.	
<i>Economische Orde</i>	Economische liberalisatie.	Nog trekken van centraal planeconomie Bureaucratie.

Figuur 3.16 Sterke en zwakke kanten van de Egyptische tuinbouw

Bedreigingen zijn er niet echt, behalve dat ze nu nog nauwelijks een positie hebben op de wereldmarkt.

Egypte zal gezien het productieseizoen en de gewassen geen concurrent zijn van Nederland. Dit geldt ook voor aardbeien en boontjes, die in de wintermaanden op markt

komen. Belangrijkste uitdaging voor Egypte is beter te produceren en niet meer. Van de tafeldruiven wordt slechts 1% geëxporteerd. Een verdubbeling kan eenvoudig bereikt worden. Nederland kan vooral een rol spelen in de vermarkting van de producten. De teelttechniek zal gezien het woestijnklimaat sterk afwijken van de Nederlandse systemen. Hetzelfde geldt voor de gewassen. De ontwikkelingen gaan momenteel hard en referenties aan de prestaties van de periode van voor 2000 zijn niet echt zinvol. Op termijn hebben ze de potenties om een geduchte concurrent van Spanje te worden, op het gebied van vruchtgroenten. Het overheidsbeleid en de internationale gemeenschap (USAID en EU-associatieverdrag) bieden vele mogelijkheden. In welke mate en op welk moment Egypte een positie op de Europese markt heeft voor vruchtgroenten is momenteel nauwelijks in te schatten. De thuismarkt is niet sterk ontwikkeld. Het aantal supermarkten is beperkt tot 150 en veel producten worden in stalletjes in de openlucht of buurtwinkeltjes gekocht. De kwaliteit van het voedsel is naar Westerse maatstaven laag en voldoet niet aan de eisen van de Westerse markten.

3.11 Samenvattend overzicht van SWOT elementen

De verschillen tussen de landen zijn in onderstaande tabellen samengevat. In figuur 3.17 wordt ingegaan op de concurrentieverhoudingen van de verschillende landen ten opzichte van Nederland. Als afzetlanden zijn Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Polen genomen. Het globale overzicht geeft een sterke positie voor Nederland op vrijwel alle punten. Op het onderdeel overheid scoort Nederland neutraal, vanwege de ruimtelijke ordeningsvraagstukken en een milieuwetgeving, die relatief voorop loopt in Europa. Landen, die dicht in buurt van Nederland komen zijn Spanje en Frankrijk. Polen en het VK kunnen als de volgende groep gezien worden. Daarbij heeft Polen in principe meer troeven in handen vanwege de toetreding tot de EU en lage kosten. Deze voordelen heeft het Verenigd Koninkrijk in mindere mate. De landen Marokko, Italië, Turkije en Egypte scoren op de elementen aanbod, thuismarkt en structuur en/of strategie relatief laag. De afweging bij de productiefactoren houdt ook rekening met de efficiency van de inzet. Bij aanbod wordt ook rekening gehouden met de handelsfunctie, wat positief werkt voor Nederland.

De marktkansen voor Nederland zijn weergegeven in figuur 3.18. Hier staat de vraag centraal of er voor Nederland kansen zijn voor afzet van Nederlandse producten of via de Nederlandse afzetorganisaties. In de analyse is uitgegaan van de belangrijkste concurrenten Spanje, Frankrijk, Polen en het VK. Deze tabel beperkt zich tot de afzetlanden Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Polen. Hiermee wordt zeker niet uitgesloten dat er niches zijn op de andere markten. Voor Spanje en Egypte zou men kunnen denken aan de levering van relatief hoge kwaliteitsproducten aan supermarktketens gedurende het hele jaar of aan hotelketens tijdens het toeristische seizoen in Spanje of Egypte. Het zal duidelijk zijn dat onze 2 grootste markten in eerste instantie de meeste perspectieven bieden. Frankrijk zal een lastige markt zijn om te bewerken. In het volgende hoofdstuk worden de mogelijkheden om de positie op die en andere markten te versterken uitgewerkt.

	<i>Nederland</i>	<i>Duitsland</i>	<i>VK</i>	<i>Frankrijk</i>	<i>Polen</i>	<i>Spanje</i>	<i>Marokko</i>	<i>Italië</i>	<i>Turkije</i>	<i>Egypte</i>
<i>Hoofdseizoen</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Zomer</i>	<i>Winter</i>	<i>Winter</i>	<i>Zomer</i>	<i>Winter</i>	<i>Winter</i>
<i>Geografie</i>	*****	*****	**	*****	***	****	***	****	***	**
<i>Klimaat</i>	****	***	****	*****	***	****	***	****	****	***
<i>Infrastructuur</i>	*****	*****	*****	*****	**	****	**	****	***	**
<i>Productiefactoren</i>	****	***	***	***	****	****	****	****	****	****
<i>Aanbod</i>	*****	**	**	****	***	****	**	**	***	***
<i>Thuismarkt</i>	*****	****	****	*****	**	****	*	****	*	*
<i>Structuur en strategie</i>	****	**	**	****	***	****	**	**	**	**
<i>Netwerk</i>	*****	**	***	****	***	****	**	**	***	***
<i>Overheid</i>	***	**	**	****	****	****	**	**	**	****
<i>Economische Orde</i>	*****	*****	*****	*****	****	*****	**	****	***	**
<i>Totaal oordeel</i>	*****	**	***	****	***	****	**	**	**	**

Figuur 3.17 Sterkte en zwakte van concurrerende aanbieders

Schaal: * zeer zwak; ** zwak; *** neutraal; ****sterk; ***** zeer sterk.

	<i>Duitsland</i>	<i>Het Verenigd koninkrijk</i>	<i>Frankrijk</i>	<i>Polen</i>
<i>Concurrentie</i>	****	*****	**	***
<i>Markontwikkeling</i>	*****	****	****	****
<i>Overheid</i>	***	***	***	*****

Figuur 3.18 Kansen en bedreigingen op de Nederlandse afzetmarkten

Schaal: * sterke bedreiging; ** bedreiging; *** neutraal; ****kans; ***** sterke kans.

De marktpositie van de verschillende landen op de vraaglanden wordt inzichtelijk gemaakt in figuur 3.19.

	<i>Duitsland</i>	<i>Het Verenigd Koninkrijk</i>	<i>Frankrijk</i>	<i>Polen</i>	<i>Duitsland</i>	<i>Het Verenigd Koninkrijk</i>	<i>Frankrijk</i>	<i>Polen</i>
<i>Aanbodsland</i>	<i>Zomer</i>				<i>Winter</i>			
<i>Nederland</i>	*****	*****	***	**	****	***		***
<i>Duitsland</i>	*****							
<i>VK</i>		*****						
<i>Frankrijk</i>	***	****	*****					
<i>Polen</i>	**			*****				
<i>Spanje</i>	**	**		**	*****	*****	****	*****
<i>Marokko</i>							*****	
<i>Italië</i>	*	*	*		*	*	*	
<i>Turkije</i>					**			
<i>Egypte</i>								

Figuur 3.19 Belangrijkste aanbieders op de vraaglanden naar seizoenen

* Nauwelijks op de markt tot ***** Dominant op de markt.

4. Kansen en bedreigingen en kritische succesfactoren voor Nederland

4.1 De confrontatie van SWOT-elementen

In hoofdstuk 3 zijn de sterkten en zwakten van de concurrentielanden ten opzichte van Nederland vastgelegd. Dit zijn factoren waaraan de Nederlandse sector zelf kan werken om verandering aan te brengen: ze zijn beïnvloedbaar of controleerbaar.

De kansen en bedreigingen zijn externe factoren, deze zijn niet beïnvloedbaar of controleerbaar. Kansen geven ontwikkelingen in de omgeving aan, die het voor de Nederlandse sector gemakkelijker maken om strategische doelen te bereiken. De bedreigingen maken het juist moeilijker. In de confrontatiematrices (figuur 4.1) worden de kansen en bedreigingen, die op de sector afkomen afgezet tegen de interne sterkten en zwakten (Santema et al., 1997). De kwadranten kunnen als volgt gelezen worden:

1. hoe kunnen sterke punten gebruikt worden om in te spelen op kansen?;
2. hoe kunnen sterke punten gebruikt worden om bedreigingen af te weren?;
3. hoe kunnen zwakke punten versterkt worden om op kansen in te spelen?;
4. in principe moet hier staan: hoe kan een zwakte versterkt worden om een bedreiging af te weren? Meestal trekt men zich op deze markten terug en wordt er in de analyse geen aandacht aan besteed.

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	1	2
Zwakten	3	4

Figuur 4.1 SWOT-confrontatiematrix

De strategische issues worden bepaald door voort te bouwen op sterkten en door zwakten te neutraliseren of om te buigen in sterktes, zodat kansen in de markt beter benut kunnen worden en bedreigingen weggenomen. In de figuren wordt het belang aangegeven met een dubbele of enkele +.

In de volgende paragrafen worden een aantal strategische issues gekozen waaraan verder gewerkt kan worden. Eerst wordt dat voor de afzonderlijke afzetmarkten gedaan en ten slotte in paragraaf 4.6 geïntegreerd behandeld voor de gehele Nederlandse sector met een keuze waarop de aandacht gericht moet worden.

4.2 Strategische issues voor de Duitse markt

In figuur 4.2. worden in een SWOT-matrix de sterkten en zwakten geconfronteerd met de kansen en bedreigingen op de Duitse afzetmarkt. Duitsland is de grootste afzetmarkt voor Nederland, hoewel de laatste decennia de Spanjaarden een aanzienlijk marktaandeel heb-

ben veroverd. Duitsland is het land van de harde discounters, tot uitdrukking komend in het sterke prijsbewustzijn en het gemakkelijk switchen van leveranciers. Een goede relatie met deze discounters blijft van groot belang. Colla (2004) verwacht dat de Noord-Europese landen vooral de Duitse en Britse modellen voor supermarktketens zullen volgen. Goed presteren op de Duitse markt blijft van belang voor de verdere ontwikkeling van Nederland als foodprovider op alle Noord-Europese landen, inclusief Oostenrijk en Zwitserland en een aantal voormalige Oostbloklanden.

	Volledig pakket	Homogene partijen	Jaarrond aanbod	Jarenlange contacten	Nicheproducten			Kostprijzen	Imago					
	<i>Sterkten</i>							<i>Zwakten</i>						
<i>Kansen</i>														
Lage investeringen in winkels	++	++												
MVO					+				++					
Prijs en kwaliteitsbewust			++					++						
Lage eigen productie			+					+						
Functional foods					+									
<i>Bedreigingen</i>														
Economische tegenspoed				+										
Switchen van leveranciers			+	+										
Voorkeur eigen producten	+	+	+											

Figuur 4.2 SWOT-analyse van vruchtgroenten op de Duitse markt

- Op basis van de SWOT-analyse zijn de volgende Issues geselecteerd:
- Duitsland is een prijsvechtermarkt. Een *lage kostenstrategie met een redelijk tot hoog kwaliteitsniveau* volhouden is een voorwaarde om op die markt een positie te blijven houden. Deel van het marktverlies aan Spanje is mede veroorzaakt door hun lagere kosten. Komende jaren kan Polen eveneens een positie voor vruchtgroenten bereiken, zoals in zekere mate voor paddestoelen heeft plaatsgevonden. Een lage kostenstrategie kan bereikt worden door 1) lage kosten van de Nederlandse producten, 2) door wereldwijd het juiste product met de juiste kwaliteit in te kopen tegen lage kosten en/ of 3) door een hoge efficiency van de groenten en fruithandel. Mogelijkheid 2 vraagt om het concept 'Nederland Regieland' nog sterker gestalte te geven.
 - De geringe bereidheid van Duitse *supermarktketens* om te *investeren* in hun winkelketens biedt de Nederlandse afzetorganisaties kansen, om een deel van die *taken over te nemen*. Ook in Duitsland, ontstaan supermarktketens, waarbij het aandeel non-food belangrijker wordt, zoals in het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Hierop in-

spelen betekent de 'Category Management' voor de winkelketens verzorgen op basis van Efficient Consumer Response. De korte afstanden tot Duitsland en langjarige contacten kunnen daarbij een ondersteuning zijn.

- De Nederlandse afzetorganisaties kan een rol spelen bij category management om het kleine deel van de Duitse producten in hun assortiment mee te nemen. Het versterkt het imago van de Nederlandse aanbieders en bovendien kan dat bijdragen aan lagere kosten voor de supermarkten. Een internationalisatiestrategie op de Duitse markt in de vorm van bijvoorbeeld nevenvestigingen of distributiecentra is van groot belang.
- Nederland kan de items een hoge kwaliteit (overigens bij de scherpst mogelijke prijs), samen met milieubewust en gezondheidsbewust verder uitbuiten. Nederland is in staat producten met die aspecten te produceren. Herkenbaarheid op de markt vraagt echter aandacht. Zoals geconstateerd heeft Nederland dat imago in Duitsland niet voldoende.
- Imago bij consument moet verbeterd worden. Het 'hightech' imago kan daarbij tegenwerken. Naar een goede communicatie-item moet gezocht worden, vergelijkbaar met 'degelijkheid' voor de Duitse autofabrikanten. Dit geldt ook voor de retail, waarbij andere items een rol in de communicatie spelen.

4.3 Strategische issues voor de Engelse markt

Het Verenigd Koninkrijk is de tweede markt voor Nederland, echter zowel voor tomaten als komkommers heeft Spanje een groter marktaandeel. Deels verklaarbaar doordat de eigen productie in het Verenigd Koninkrijk in dezelfde productieperiode valt als de Nederlandse. De ontwikkeling met de komst van Wal-Mart op de Britse markt heeft enigszins destabiliserend gewerkt. De verwachting is dat Wal-Mart de efficiency van de logistiek zal verbeteren en verder prijzen en marges verlagen. Colla (2004) verwacht dat meer op prijzen geconcentreerd gaat worden. Lagere consumentenprijzen betekent ook dat scherper onderhandeld wordt met toeleveranciers (Colla, 2004). De Britse supermarktketens zullen samen met de Duitse discounters volgens Colla dominant op de Noord-Europese markten aanwezig zijn, zoals bij Duitsland reeds is geconstateerd. Neemt niet weg dat het Verenigd Koninkrijk toonaangevend blijft voor kwaliteitssupermarkten, die ook in andere landen navolging zullen vinden.

	Volledig pakket	Homogene partijen	Jaarrond aanbod	Kwaliteit	Prijs			Langdurige relaties	Traceerbaarheid	Imago			
	<i>Sterkten</i>							<i>Zwakten</i>					
<i>Kansen</i>													
Ketenhechtheid		++	++					++					
MVO				++					++	++			
Kwaliteitsbewust				++					++				
<i>Bedreigingen</i>													
Koersverhouding					+								
Discounters op de markt					++								
Buy British			++										

Figuur 4.3 SWOT-analyse van vruchtgroenten op de Britse markt.

De volgende issues zijn geselecteerd voor de strategievorming.

- Belangrijkste onderwerp is sinds jaren een hechte en langdurige relatie te onderhouden met de supermarktketens. Dit betekent risico's. Producten dienen op strikte teelten en marketingvoorschriften geleverd te worden. Die voorschriften worden door die ketens opgesteld. Die producten zijn bij andere afnemers niet onderscheidend en hebben daardoor geen extra waarde. Verder is er afzetrisico als een van die ketens geen afnemer meer wil of kan zijn.
- Jaarrond category manager zijn, vereist regie over de traceerbaarheid van de producten. De Nederlandse afzetorganisaties kopen wereldwijd in, waardoor traceerbaarheid extra aandacht vraagt. Eisen op het gebied van kwaliteit en milieu, naast de vanzelfsprekende eis van voedselveiligheid moeten geregeld worden. Het onderscheidend vermogen van Nederlandse producten wordt daardoor deels te niet gedaan door de levering gebaseerd op doorvoerhandel. Dit geldt zelfs voor producten binnen Europa. Voor Europa zou gestreefd moeten worden naar harmonisatie van regelgeving op gebied van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, certificering etcetera.
- Inspelen op het Britse sentiment 'Buy British', door als foodprovider ook die producten als 'Category manager' mee te nemen.
- De mogelijkheid van jaarrondtelen door belichting biedt zeker voor deze markt grote voordelen voor de Nederlandse tuinder. Immers er kan geleverd worden in de winter,

waardoor een deel van de markt van de Spanjaarden gepakt kan worden. Gevoegd bij het hoge kwaliteitsniveau van het Nederlandse product betekent dat een invulling van een deel van het 'Category management'.

- 'Prijsetter' worden zal in belang toenemen door de ontwikkelingen in de structuur van de supermarktketens (meer discounters). Nederland heeft nauwelijks voordeel bij zijn geografische ligging ten opzichte van Spanje of Frankrijk. Efficiency in de logistieke afhandeling wordt dan van belang.

4.4 Strategische issues voor de Franse markt.

Frankrijk valt eigenlijk ook in de categorie naaste buur van Nederland. Echter Frankrijk staat niet in de top 5 van bestemmingslanden van paprika's en tomaten. Ook hier kan de eigen productie als een van de oorzaken genoemd worden. Echter Frankrijk is een belangrijk land. Colla (2004) verwacht dat de supermarkten in de zuidelijke landen van de EU tenderen naar het Franse model van supermarkten en de Fransen hebben reeds een goede positie in Italië, Spanje en Portugal. Daarbij komt dat Frankrijk bovendien eisen stelt aan de 'gastronomische' kant van voeding.

De strategische issues zijn:

- Samenwerking met Franse toeleveranciers en afzetorganisaties. De matige positie bij de Franse supermarkten en de sterke hang van de Fransen naar binnenlandse producten vereisen samenwerking. Bovendien is de binnenlandse productie deels aanvullend op het Nederlands assortiment. Een van de redenen om in het vierde kwadrant van 'zwak en bedreiging' issues te benoemen.
- Ketensamenwerking zal ook hier belangrijk zijn, om aan de wensen van de hyper- en supermarkten te kunnen voldoen.
- Bediening van de Franse supermarkten is essentieel om de internationaliseringstrategieën van de AGF-afzetorganisaties vorm te kunnen geven. De landen in het zuiden van de EU nemen het Franse model over en bovendien staat de ontwikkeling van super- en hypermarktketens in de landen aan de vooravond van snelle ontwikkelingen. Frankrijk goed bedienen moet dan een opstap zijn naar de andere landen.
- Nederland kan met het breed scala aan producten, dat van de gehele wereld komt, de gastronomische en segmentatiewensen van de Fransen ondersteunen. Hier hoort overigens wel bij dat er nicheproducten geleverd worden, zoals op smaak geteeld of voor speciale toepassingen.

	Volledig pakket	Grote partijen	Strategie Nederland	Logistiek					Lange termijnafspraken	Culturele afstand	Prijs			
	<i>Sterkten</i>							<i>Zwakten</i>						
<i>Kansen</i>														
Gastronomische kwaliteit														
Efficiency van supermarkten	++	++		++				++						
MVO			++											
Segmentatie ook biologisch			++	++										
Bevolkingsconcentratie				++										
<i>Bedreigingen</i>														
Macht supermarkten	++	++							++					
Voorkeur eigen producten	++								++					
Groei Discounter		++												
Teeltmogelijkheid	++									++				

Figuur 4.4 SWOT-analyse van vruchtgroenten op de Franse markt

4.5 Strategische issues voor de Poolse markt

De Poolse markt is oorspronkelijk gezien als afzetmarkt, echter het kan ook een geduchte concurrent worden. Nederland kan Polen zien als een opstap naar andere Midden- en Oost-Europese landen. Het gewicht van Polen in de Nederlandse portfolio als afzetmarkt voor vruchtgroenten blijft beperkt.

- Belangrijkste issue is nu een positie op te bouwen bij de supermarkten en hen te ondersteunen in de transitie. Dit vraagt ook aandacht voor de opbouw van de handelskanalen in Polen om hun producten te kunnen vermarkten.
- Tweede issue is het aanbieden van producten tegen lage kostprijzen. Ook in de huidige situatie moet het mogelijk zijn om het topsegment van de bevolkingscentra zoals Warschau te bedienen. Dit koopkrachtig segment vraagt op korte termijn aandacht om op langere termijn een goede toeleverancierspositie in Polen te krijgen.
- Het aanbod uit Nederland past niet volledig bij de consumentenwensen, namelijk grote vleestomaten. Nederland kan daardoor minder eenvoudig een positie opbouwen. Nagegaan moet worden welke invloed de Westerse supermarkten hebben op het aankoopgedrag van de Polen.

- Hoewel het in dit geval niet om kansen op de Poolse markt gaat, kan Polen een toeleverancier worden van Nederland, met groenten en fruit, die de Nederlandse positie kan versterken.

	Volledig pakket	Homogene partijen	Jaarrond aanbod	Segmentatie				Kostprijzen	passend assortiment				
	<i>Sterkten</i>							<i>Zwakten</i>					
<i>Kansen</i>													
Opkomst supermarkten	++	++	++					++	++				
Stijgende inkomens			+					+	+				
Wegvallen EU -grenzen	+	+	+										
Rijke bovenlaag in Warschau				++									
<i>Bedreigingen</i>													
Afstand en infrastructuur			++										
Organisatie ketens			++										
Eigen productie			+										

Figuur 4.5 SWOT-analyse van vruchtgroenten op de Poolse markt

4.6 Kritische succesfactoren

Management: organisatorisch vooroplopen en bedrijfsomvang

De SWOT-analyses voor de landen geven aan dat Nederland het moet hebben van een efficiënt productieproces. Arbeid en kapitaalkosten zijn in de meeste concurrerende landen stukken lager. De relatief hoge productiekosten in Nederland dienen goed gemaakt worden door een hoge productiviteit. Zaken als bedrijfsomvang, teelttechniek en arbeidsproductiviteit zijn van wezenlijk belang. Een eerste stap is de bedrijfsgrootte en bedrijfsvoering verder optimaliseren. Door Alleblas en Mulder is in 1997 reeds aangegeven dat de optimale productie-eenheid voor glasgroentebedrijven rond de 5 ha ligt en dat een bedrijf meerdere eenheden omvat. Ondanks de toename van het aantal grote bedrijven is daar in Nederland nog veel winst te behalen. De trend moet doorgezet worden. Een van de knelpunten kan de Nederlandse ruimtelijk ordening zijn. Voldoende ruimte voor bedrijven is een vereiste. Gezien het beperkte ruimtebeslag van de glastuinbouw, 0,5% van de oppervlakte van de Nederlandse cultuurgrond, zou het geen belemmering moeten zijn. Grote bedrijven bieden ook mogelijkheden voor strategisch management. Naast een oriëntatie op de externe omgeving is er ook interne ruimte voor een functionele taakverdeling (onder andere Human Resource Management, productietechnologie en marktstrategie). Aan dit ondernemerschap, vooruitlopend op andere agrarische sectoren in Nederland, hebben de tuinbouwbedrijven momenteel mede het concurrentievoordeel te danken. Momenteel is er

weinig systematische aandacht voor het strategisch management. De bedrijven in andere landen nemen echter de huidige organisatorische aanpak snel over. Er is immers voor de meeste landen geconstateerd dat ze gebruikmaken van de Nederlandse kennis. Innoveren en voorop blijven lopen is dan het motto om de premie van de vooruitlopers te kunnen incasseren. Aangezien Duitsland met name georiënteerd is op kostprijs geldt dat aandacht voor deze factor de hoogste prioriteit heeft voor Duitsland.

Technische innovatie: jaarrond produceren en mechanisatie

De berichten uit de sector geven aan dat door belichten, de jaarrondteelt voor tomaten tot de technische en economische mogelijkheden gaat behoren. Dit biedt vele voordelen, allereerst dat klanten jaarrond kunnen worden voorzien met een product uit één land. Tracking en tracing, certificering, kwaliteitsbewaking en jaarrond een homogeen product aanbieden worden daardoor verder versterkt. Ketenhechtheid tussen leveranciers en afnemers wordt sterk bevorderd. Dit biedt mogelijkheden tot het opbouwen van een label of merk, waardoor klantenbinding optreedt en mogelijk een iets groter deel van de consumenten euro gepakt kan worden. Immers, voor de afnemers nemen de transactiekosten af. Vervolgens worden de vaste productiemiddelen ook jaarrond gebruikt, waardoor kosten door een groter productievolume worden gedragen. Ten slotte levert het een regelmatigere arbeidsvraag op het bedrijf op, met mogelijkheden voor een betere personeelsplanning. Ook voor de andere vruchtgroenten zou deze technologie toepasbaar gemaakt moeten worden. Nederland wordt dan wereldwijd een van de weinige landen, die dan jaarrond product kan aanbieden. Vrijwel geen van de andere landen in het onderzoek kan dat en indien een land dat wel kan dan zijn er meerdere productiegebieden bij betrokken. Daardoor vervallen een aantal van de eergenoemde voordelen. Jaarrond telen kan van direct belang zijn om de positie op de Britse markt te versterken ten koste van Spanje. Daarnaast kunnen technische innovaties de productiviteit per m² en per mensuur verder verbeteren. Momenteel wordt gewerkt aan mobiele systemen, die behalve arbeidskundige voordelen (centrale gewashandelingen, oogst etc) ook een flexibeler gebruik van kasruimte mogelijk maken, waardoor - teeltfase afhankelijk - optimale ruimtebenutting plaats kan vinden. Een dergelijk teeltsysteem wordt bij paprika al op semi-praktijkschaal toegepast. Bij tomaat en komkommer staan deze ontwikkelingen nog aan het begin. Ook andere arbeidsbesparende mechanisering en robotisering is van levensbelang voor de Nederlandse sector, met de hoge arbeidskosten. Het imago van kennisintensiteit wordt daarmee versterkt. De productiemethoden mogen vanzelfsprekend geen tot weinig aanleiding tot discussie geven. Jaarrond telen bijvoorbeeld vraagt belichting, wat milieubelastend is zonder maatregelen. De sector moet vermijden dat dit bijdraagt aan een negatief imago.

Kennis van markten en marktontwikkeling

Het kennen van markten, dat wil zeggen consumenten en concurrenten is essentieel. De smaken van de consumenten in diverse afzetlanden variëren. Het Verenigd Koninkrijk wenst een grote variatie in producten: diverse variëteiten, bewerkingen en verpakkingen. Ook People, Profit en Planet krijgt een belangrijke rol in het aankoopgedrag van supermarkten. Verder krijgt hier het discountsegment voeten aan de grond. Dit vereist een andere strategie. In Frankrijk spelen het gastronomisch aspect en een zekere culturele afstand een belangrijke rol. Gezondheid en milieu spelen een rol in Duitsland. De out-of-

home markt neemt nog steeds aan belang toe. De ontwikkelingen in dit marktsegment moeten ook gevolgd worden. De aanbodsketen wijkt sterk af van de belevering van de internationaal opererende supermarkten. Veelal moeten relatief kleine partijen van een uniforme kwaliteit en met voorbewerking geleverd worden. Zicht op deze afzetstructuur is van belang.

Aan de andere zijde zijn er wereldwijd producenten, die ogenschijnlijk voor de consument vergelijkbare producten tegen lagere prijzen kunnen aanbieden. Landen als Egypte en wellicht Turkije kunnen het komend decennium mogelijk uitgroeien tot de nieuwe aanbieders, die dan de concurrentie met Spanje aangaan en met Nederland indien er belicht wordt. Voor Nederlandse afzetorganisaties spreekt het voor zich dat zij zicht hebben op deze ontwikkelingen, maar ook voor teeltbedrijven zou deze externe oriëntatie een tweede natuur moeten zijn. Om deze 'market intelligence' voor de Nederlandse sector continu uit te voeren, zal de sector het gezamenlijk belang moeten erkennen, zodat de kosten op te brengen zijn.

Market intelligence is deels een private taak voor bedrijven die actief zijn op markten. Echter minder bekende afzetmarkten of productielanden moeten ook gemonitord worden, zodat bedrijven daar vroegtijdig hun strategie op kunnen aanpassen. Voor primaire bedrijven kan dat betekenen dat ze een ander productiepakket moeten kiezen (druiven zijn tenslotte ook bijna uit Nederland verdwenen) en dat afzetorganisaties nieuw inkoop- of afzetmogelijkheden krijgen.

Productontwikkeling in diepte en breedte.

Uit het voorgaande punt blijkt dat gevraagd wordt naar een zeer groot palet aan variëteiten aan vruchtgroenten. Tomaten worden wereldwijd in grote hoeveelheden geteeld. Nederland kan zich ook toeleggen op tomaten voor diverse toepassingen en smaken. Dit zou ook voor komkommer kunnen, ware het niet dat de genetische mogelijkheden binnen het geslacht *cucumis* beperkter zijn. Diverse veredelaars werken daar aan. Hierin vooroplopen betekent dat Nederland, met zijn sterke kennisinfrastructuur, een aantrekkelijke vestigingsplaats blijft voor deze bedrijven: Nederland moet de innovatieve proeftuin blijven. Immers andere gebieden hebben veel grotere arealen en vestiging in die gebieden zou dan overwogen kunnen worden. De Nederlandse telers kunnen zich dan onderscheiden met een onderscheidend product. Ook is productontwikkeling nodig om het assortiment aan vruchtgroenten verder te verbreden. De kwaliteitsmarkt biedt hiertoe mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Frankrijk wordt hier niet als eerste prioriteit genoemd, omdat de markt voor Nederland nog niet ver genoeg ontwikkeld is. Nieuwe producten op een vrij onbekende markt neerzetten is meestal niet de basis voor succes. Ten slotte kan veredeling de productiviteit van rassen verder verbeteren, of bijvoorbeeld de arbeidsintensiteit van gewasverzorging verminderen, waardoor de kostprijs verlaagd wordt.

Een positief imago creëren

Na die 'Wasserbommen' begin jaren negentig is veel aandacht besteed aan kwaliteitsverbetering, lagere milieudruk en andere aspecten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Nederland heeft momenteel een zeer laag gebruik van gewasbeschermingsmiddelen in vergelijking met Spanje, echter het ligt omgekeerd voor het energiegebruik (Van der Velden, 2004). Innovaties zoals 'Energie uit de kas' dienen met kracht voortgezet

te worden (Ruijgrok en Braber, 2002). Van der Velden geeft aan dat Nederland dan ook minder energie gaat gebruiken dan in Spanje en indien in Spanje het teeltniveau door verwarming op een hoger niveau wordt gebracht. Spanje is met residuen op het gewas een aantal keren negatief in het nieuws geweest. De positie van Nederland is afgelopen jaren verbeterd, wat onder andere (nog steeds) tot uiting komt in de hogere prijzen op de Duitse markt. Desalniettemin vraagt dit aspect blijvende aandacht. Een van de eerste vraagstukken is 'Waar moeten we over communiceren?' Steeds weer herhalen, dat we weinig gewasbeschermingsmiddelen gebruiken of dat we nieuwe smaken hebben heeft niet het gewenste resultaat opgeleverd. Een impuls met kennis van buiten de sector is nodig om het imago-beeld vooral bij de consumenten maar ook bij de retail ten goede te keren.

Consumentenmerken, labels of handelsmerken?

Vanuit de sector wordt regelmatig geduid op behoefte aan meer waardetoevoeging van de producten. Een bekende en veel toegepaste mogelijkheid is om goedkoper te produceren dan de concurrent en daardoor een hogere marge te halen. Daarnaast wordt ook geopperd om een merkenstrategie te volgen. Niet duidelijk is of dit uitsluitend gericht is op een hogere waarde van het product of ook op een betere marktpositie. Een betere marktpositie zou voor de primaire sector in termen van 'minder inwisselbaar tegen producten uit derde landen' kunnen luiden. Een consumentenmerk appelleert aan positieve emotionele gevoelens van consumenten bij de aankoop van een product (Aaker, 1991). 85% van de consumentenmerken zijn ouder dan 25 jaar en vergden jarenlange investeringen met een consistente boodschap naar de consumenten. De poging van The Greenery rond 2000 om een merk in Duitsland te creëren is niet geslaagd. Wil een sector met een structuur zoals beschreven in figuur 3.2. een merkenartikel tot stand brengen, dan zal deze een gedeelde en gemeenschappelijk visie moeten hebben, waarin de identiteit en doelstellingen van de individuele bedrijven in het verlengde liggen van die gemeenschappelijke doelstelling. Ondanks dat Nederland international een goed samenwerkend cluster heeft is dat onvoldoende om een generiek consumentenmerk tot te stand te brengen. De mogelijkheid van opportunistisch of free riders gedrag is te groot. Mogelijk dat dit voor kleine segmenten valt te regelen. Naar verwachting is een business-to-business merk (handelsmerk of trademark) sneller tot stand te brengen. Geslaagde voorbeelden van merken in de versmarkten, kenmerken zich vaak door de gerichtheid op een product of een sterke ketensamenwerking, met een beperkt aantal deelnemers. De discussie over merken binnen Nederland is nog te zeer gebaseerd op verwachtingen zonder nadrukkelijk de voorwaarden daarbij in ogenschouw te nemen (Wijnands et al., 2004). Zolang (delen van) de Nederlandse sector er niet in slaagt om hun product bij de consument of handelspartners duidelijk als onderscheidend te laten ervaren, krijgt het geen eigen positie. Appels en peren (of te wel producten uit Nederland en derde landen) blijven dan steeds over een kam geschoren worden.

Handelsgeest aanvullen met partnerships

Nederland is een uitstekend handelsland en slaagt erin tekorten op markten op te sporen en te belevaren. Bovendien worden de afspraken punctueel nagekomen. Het zijn veelal korte termijn afspraken en dientengevolge resulteert dat in relatief lage prijzen. Nederland zou deze handelsmentaliteit aan kunnen vullen met partnership met bedrijven in de afzetlanden. Dit is mede van belang om cultuurverschillen te overbruggen, wat bijvoorbeeld in Frank-

rijk van vitaal belang lijkt. Langdurigere relaties en klantgerichte samenwerking is dan het streven. Category management wordt dan mogelijk, maar ook de ontwikkeling van specifieke producten en verpakkingen voor individuele afnemers. Hiermee moet het mogelijk zijn tot betere financiële resultaten te komen. Een deel van de kosten wordt vermeden door directe levering of het verminderen van kosten zoals transactiekosten, dat wil zeggen het vinden van klanten en het maken van afspraken of kosten voor ompakken.

Het grootste deel van de vruchtgroenten wordt via de grootwinkelbedrijven afgezet. Levering van grote partijen, van een breed en diep assortiment blijft een sterk onderdeel van category management. Nederland heeft daarin nog een stevige positie en een concurrentievoordeel. Nederland kan dankzij de investeringen zowel op het primaire bedrijf als in de handel op vrijwel elk moment elke gewenste hoeveelheid voor een breed assortiment leveren. Gezien de hoge ontwikkeling van de Britse grootwinkelbedrijven moet het daar de hoogste prioriteit krijgen. Een markt waarop The Greenery door partnership met Engelse bedrijven al stappen heeft gezet.

License to deliver: tracking en tracing

Voedselveiligheid blijft hoog op de agenda staan, zeker gezien de problematiek in de veehouderij (BSE, vogel- en varkenspest, MKZ) of de diverse incidenten in het verleden, zoals dioxine, CCC of salmonella. Het Verenigd Koninkrijk stelt bovendien hoge eisen aan de wijze van produceren, niet alleen op milieugebied, maar ook in sociaal opzicht (onder andere arbeidsomstandigheden). Nederland kan zijn voorsprong in Frankrijk en Duitsland behouden als ze er in slaagt een track en trace systeem aan te bieden zonder noemenswaardige extra kosten. In het Verenigd Koninkrijk is er al een behoorlijke ervaring mee opgedaan. Wil Nederland deze markt verder ontwikkelen dan dient daar veel aandacht aan besteed te worden. De opgebouwde kennis kan later ook in andere landen toegepast worden. Binnen de Europese wetgeving is traceerbaarheid van voedselproducten vanaf januari 2005 verplicht. De General Food Law (GFL) heeft als doelstelling: zo veilig mogelijk voedsel in de EU voor de consument. Afkomst en bestemming moeten door de hele keten heen getraceerd kunnen worden. Volgens de GFL zal vanaf 2005 iedere ondernemer verplicht zijn minimaal te documenteren wie zijn directe toeleverancier en afnemer van een bepaald product is. De handelssector zal daardoor meer dan nu gericht zijn op de positie van 'Preferred suppliers': Nederland heeft nu de positie om daarin voorop te blijven lopen.

Category management: uitbuiten geografische ligging en mainports

Voor de grote super- en hypermarkten is 'category management' een vereiste. Nederland heeft wereldwijd een goede reputatie als handelsnatie. Deze positie moet behouden en versterkt worden. Dat houdt in dat het Nederlands product aangevuld wordt met andere AGF producten. Voor citrusfruit en andere exoten is het een vanzelfsprekend gegeven. Ook voor andere producten wordt het reeds geaccepteerd, zoals sperziebonen uit Egypte en doorvoer van tomaten uit Spanje. Nederland exporteert daardoor meer tomaten dan er in Nederland geproduceerd worden. Voor de afzetorganisaties is het essentieel de ontwikkeling krachtig voort te zetten. Daarbij dient in de afzetlanden de lokale productie opgenomen te worden in het pakket. Nog onduidelijk is welke consequenties dat kan hebben voor de Nederlandse telers. Duidelijkheid dat het ook de positie van de telers versterkt, kan bijdragen aan een meer gedragen sectorstrategie. Dat kan de positie van Nederland als producent van hoog-

waardige en innovatieve producten versterken. Immers door de afzetorganisaties krijgt men zicht op het concurrentievermogen van andere landen.

Harmonisatie EU wettelijke regelgeving, ICT-standaardisatie en planologische ruimte

Ondanks dat Europa een interne markt kent zijn er nog veel verschillen in regelgeving: zoals gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, fiscale regels. Harmonisatie draagt bij aan de juiste concurrentieverhoudingen. Ook de administratieve lasten kunnen verlaagd worden door verschillende ICT systemen aan elkaar te koppelen. Dit kan dubbele invoer zoveel mogelijk voorkomen. Bovendien kan het rendement op vastgelegde informatie hiermee worden verhoogd. Een standaardisatie is een eerste stap. Paragraaf 3.1 laat zien dat er diverse initiatieven in Nederland zijn, echter de coördinatie dient sterker te zijn.

Ook ruimte, niet op z'n minst voor glastuinbouwbedrijven maar ook voor de rest van het complex (handel, logistiek en toelevering) is essentieel om dynamisch te blijven en een optimale schaalgrootte te kunnen bereiken.

Samenvattend zijn de Key Succesfactoren voor Nederland:

- management: organisatorisch vooroplopen;
- innovatie: jaarrond produceren en mechanisatie;
- kennis van markten;
- productontwikkeling in diepte en breedte;
- een positief imago creëren;
- consumenten merken of handelsmerken?;
- handelsgeest aanvullen met partnership;
- license to deliver: tracking en tracing;
- category management: uitbuiten geografische ligging en mainports;
- harmonisatie EU wettelijke regelgeving, ICT-standaardisatie en planologische ruimte.

In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op het formuleren van strategieën om die succesfactoren gestalte te kunnen geven.

5. Internationalisering en strategie

5.1 Een kader voor internationalisering

Liberalisatie van de internationale handel wordt vele decennia vormgegeven in het kader van GATT en de opvolger WTO. De grotere openheid van economieën biedt mogelijkheden voor internationalisatie. Voorbeelden hiervan zijn vooral te vinden bij de grotere multinationals, die arbeidsintensieve taken van hun productie in lage-lonen-landen laten uitvoeren. De stappen op weg naar internationalisering zijn eerst export en vervolgens productie in het buitenland (van Meijl et al., 1999). In de glasgroentesector komen er meerdere varianten voor. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de tuinbouwsector uit meerdere bedrijven en uit kleine bedrijven bestaat in vergelijking met de multinationals. Bovendien is het noodzakelijk bedrijven op verschillende niveaus in de keten te onderscheiden. Een directe vertaling van de stappen van export naar buitenlandse productie is voor de tuinbouw niet zondermeer mogelijk. Door Bartlet en Ghoshal (1993) is een relatie tussen concurrentievoordeel en strategische doelen aangegeven, samengevat in figuur 5.1

	Bronnen van concurrentievoordeel		
<i>Strategische doelstellingen</i>	<i>Nationale verschillen</i>	<i>Schaalvoordelen</i>	<i>Scope-voordelen</i>
<i>Efficiëntie in huidige uitvoerende werkzaamheden</i>	1. Profijttrekken van verschillen in kostenfactoren -lonen en kapitaalkosten.	2. Potentiële schaalvoordelen in elke activiteit uitbreiden en benutten.	3. Investerings- en kosten door markten en activiteiten laten delen.
<i>Risico's beheersen door middel van multinationale flexibiliteit</i>	4. Verschillende soorten risico's beheersen die ontstaan door markt- of beleidsveranderingen in comparatieve voordelen van verschillende landen.	5. Schaalvergroting in evenwicht brengen met strategische en operationele flexibiliteit.	6. Portefeuille - diversificatie van risico's en het creëren van opties en extra kansen.
<i>Innovatie, leerproces en aanpassing</i>	7. Leren van maatschappelijke verschillen in organisatorische en management processen en systemen.	8. Profijt trekken van ervaring - kostenverlaging en innovatie.	9. Gemeenschappelijk leerproces van organisatieonderdelen in verschillende producten, markten of activiteiten.

Figuur 5.1 Bronnen van concurrentievoordeel en strategische doelen

Bron: Bartlet en Ghoshal (1993).

Het begrip *nationale verschillen* duidt op comparatieve voordelen van de locatie, zoals verschil in de kosten van arbeid of grond. Dit is de meest bekende en meest besproken variant van concurrentievoordeel. Ook *schaalvergroting* vormt een standaardonderdeel in

de economie. *Scope-voordelen* zijn als begrip nieuwer en is gebaseerd op economische voordelen door gezamenlijke productie, ontwikkeling of distributie dan wanneer dat gescheiden plaatsheeft (Bartlet en Ghoshal, 1993). Met enkele voorbeelden uit de tuinbouwsector worden de 9 punten uit figuur 5.1 handen en voeten gegeven. Daarbij dient rekening gehouden te worden dat er meerdere schakels zijn met bedrijven, die individueel beslissingen nemen. De voorbeelden dienen om de abstracte begrippen uit figuur 5.1 te concretiseren en niet om een volledig beeld te geven. In paragraaf 5.2 worden de strategieën uitgewerkt naar de afzonderlijke schakels in de tuinbouw kolom.

1. *Profijttrekken uit nationale verschillen* wordt in praktijk gebracht door bijvoorbeeld de chrysantenstekbedrijven met wereldwijd locaties in lagelonenlanden om stekken te produceren. Voor productiebedrijven van vruchtgroenten zijn er geen voorbeelden te bedenken waar een bedrijf deze voordelen haalt. De verschillen tussen naties worden door de afzetorganisaties uitgebaat door internationaal in te kopen. De Nederlandse tomatenbedrijven met een tweede locaties in Spanje komen bij punt 6 aan de orde en zijn in principe geen voorbeeld van voordelen door nationale verschillen.
2. *Schaalvoordelen* komen voor op veredelingsbedrijven. Zaadontwikkeling wordt bij voorbaat gedaan voor meerdere regio's. Activiteiten worden op wereldschaal gecoördineerd door het bedrijf. Ook op het primaire glastuinbouwbedrijf zijn uiteraard ook schaalvoordelen te halen. Door de exportgerichtheid van de sector zijn er mogelijkheden, met name voor zeer specifieke nicheproducten. Het afzetgebied is immers veel groter dan Nederland. Een enorme groei in schaal van de primaire bedrijven is mogelijk voordat deze een partij is voor de internationaal opererende supermarkten. In sommige landen worden door leidende en exportgerichte bedrijven andere bedrijven als toeleveranciers gebruikt. Hier worden dus schaalvoordelen gehaald bij de pak-, sorteer- en exportactiviteiten.
3. Bij *Investing en kosten delen op markten* kan gedacht worden aan de distributie en afzetorganisaties door Nederlandse bedrijven of veilingen van producten van meerdere landen. De AGF sector handelt ook in exoten of producten, die in dat seizoen niet beschikbaar zijn. Ze kan daardoor de kosten verdelen over meerdere producten. Echter ook hier moet gerealiseerd worden dat de AGF handel een zelfstandig onderdeel is van de Nederlandse tuinbouwsector. Ook voor de primaire bedrijven liggen er mogelijkheden. Door specifieke nicheproducten te ontwikkelen, kunnen de investeringen terug verdiend worden op meerdere markten. Hier is eveneens weer een direct verband met schaalgrootte.
4. *Risicobeheersing door nationale verschillen*. De toeleverende bedrijven kunnen mogelijk als voorbeeld dienen. Ze zijn in vele landen actief voor hun afzet en zijn steeds op zoek naar afzetvergroting. Mogelijk dat risicobeheersing minder sterk in de afweziging een rol heeft gespeeld dan nieuwe markten aanboren. Voor zaadbedrijven heeft het voordelen dat een bepaalde variëteit in meerdere landen afgezet kan worden. Ze zijn dan minder afhankelijk van de conjunctuur in een specifiek land.

5. *Schaalvergroting in evenwicht met operationele flexibiliteit* kan van toepassing zijn op de afzetorganisaties, die de grote internationale supermarktketens moeten bedienen of de tuinbouwzaadbedrijven. Ook telersverenigingen streven naar schaalgrootte om een aantrekkelijke marktpartij te zijn. Het biedt mogelijkheden om meer variëteiten in voldoende omvang te telen en kunnen hun producten gericht sorteren en verpakken naar de wensen van de afnemers.
6. *Portefeuille diversificatie* is het telen in andere landen om jaarrond de afnemers van dienst te kunnen zijn. Dit is veelal het motief geweest van diverse telers om in Spanje een nevenvestiging te stichten. Hun portefeuille omvat ook product in de winter, terwijl de Nederlandse locatie dat niet kon bieden. Ook het wereldwijd verzamelen van uitgangsmateriaal voor nieuwe rassen of variëteiten of het wereldwijd zaad vermeerderen voor diverse markten vallen onder diversificatie.
7. *Leerprocessen* uit nationale verschillen is voor de Nederlandse glastuinbouw als meest vooraanstaand in de wereld lastig. Dat neemt niet weg dat geleerd kan worden van bijvoorbeeld zeer grote bedrijven in verschillende landen. Te denken valt aan Eurofresh, die tientallen hectaren tomaten onder glas teelt in Arizona of aan het 250 ha grote rozenbedrijf Sher in Kenya. Met name het managementmodel en de financiering van dergelijke bedrijven bieden leermomenten voor Nederland. Mogelijkheden zijn er verder door kennis van verschillende markten te benutten, zoals kennis van Franse supermarktketens om de Zuidelijke landen van Europa te bedienen. Nederland is in principe aantrekkelijk voor vermeerderingsbedrijven vanwege de hoogtechnologische kennisinfrastructuur.
8. *Kostenverlaging door innovatie*. De grote op export gerichte bedrijven in Egypte kunnen als voorbeeld genomen worden. Ze zijn er in geslaagd nieuwe markten aan te boren en daarop goed te presteren. Ze gebruiken daarbij kennis van de hele wereld om een hoge kwaliteit te produceren en bovendien efficiënt te produceren volgens de nieuwste technologische inzichten, zoals bij aardbeien of tafeldruiven.
9. *Gemeenschappelijke leerproces*. Door in verschillende landen samenwerking te zoeken met lokale bedrijven, vooral bij de distributie, kan gebruikgemaakt worden van de kennis van culturele verschillen. De vraag is echter hoe de informatie in de gehele keten doorgegeven wordt en hoe het private belang en het gemeenschappelijk belang beide versterkt worden.

Uit bovenstaande voorbeelden komt duidelijk naar voren dat de tuinbouwketen niet als een multinational gezien kan worden. Internationalisatie loopt dan ook anders dan voor multinationals. De zaadbedrijven zijn multinationals en de afzetorganisaties hebben mogelijkheden om dat te worden. De laatste groep kan dan een partner zijn van de internationaal opererende grootwinkelbedrijven. Primaire bedrijven exporteren meestal niet en verplaatsing van productie naar andere landen, komt er veelal op neer dat die bedrijven vrij los opereren van de bedrijven in Nederland. Dus voor primaire bedrijven ligt zelf exporteren niet voor de hand. Ook nevenvestigingen zullen niet gesticht worden, om de Nederlandse technologie 1-op-1 over te brengen naar andere landen. De productieomstandigheden zullen dat zelden toelaten. Voor de verwerkende industrie, zoals bijvoorbeeld de zuivel is dat beter mogelijk. In het volgende worden de strategieën op basis van de Key Succes Factoren eerst uitgewerkt en vervolgens weer terugvertaald naar de indeling zoals in figuur 5.1.

5.2 Strategieën

De Key Succes Factoren en de mogelijkheden voor internationalisering bepalen de strategische keuzes die de Nederlandse tuinbouwsector moet maken. Die keuzes worden opgedeeld naar verschillende participanten.

In deze beschrijving zijn twee participanten opvallend afwezig: de consumenten en de supermarktketens (of andere afzetkanalen). Voor de sector is dat de externe omgeving: hun voorkeuren en wensen zijn de uitgangspunten waarop ze zich moet richten zijn. De Nederlandse sector heeft geen beslissingsbevoegdheid over deze partijen, ze kan wel trachten hun beslissing te beïnvloeden bijvoorbeeld door een positief imago te creëren van de Nederlandse sector. Doel van de sector dient te zijn deze actoren zo optimaal mogelijk te bedienen. Dat wil zeggen inspelen op hun latente wensen (pushstrategie), afzetkansen creëren, de hoog toegevoegde waarde kant van de afzet te kiezen etcetera. De onderstaande strategieën geven een uitwerking waar aan gewerkt kan worden.

5.2.1 Toeleveranciers

Schaalvergroting, professioneel en internationaal

Onder de toelevering valt een breed scala aan bedrijven, zaadbedrijven, kassenbouwers, installatiebedrijven, toeleveranciers van bedrijfsbenodigdheden en dienstverlening. De strategische keuzes voor de glastuinbouwtoelevering zijn reeds beschreven door Van Meijl et al. (1999). Ze worden hier beknopt aangehaald. Schaalvergroting en professionalisering van de primaire bedrijven dwingen ook de toeleveranciers op een zelfde wijze te werken. Voor een groeistrategie zijn meer markten nodig dan Nederland. Versterking treedt op indien tussen verschillende toeleveranciers wordt samengewerkt, een volledig pakket aan bedrijfsmiddelen en advies aan bedrijven aangeboden kan worden (zie ook *innovatie* onder telers). Dit kan op niveau van bedrijven of door aparte 'full service'-bedrijven op te richten, die het totaal pakket aanbieden en inkopen bij toeleverende bedrijven. Deze bedrijven zijn weliswaar internationaal actief, maar nog te weinig gericht op diversificatie van hun producten, die ook toegesneden zijn op andere productieomstandigheden. Nederland heeft geen sterke positie in de toelevering voor kassen en apparatuur voor bedrijven in de tropen en subtropen. Innovatie en leerprocessen (derde strategische doelstelling uit figuur 5.1) vertrekken wel vanuit Nederland naar andere landen, maar omgekeerd komt er relatief weinig terug.

Aangezien Nederland op vele terreinen voorop loopt zal veel op eigen kracht opgepakt en uitgewerkt moeten worden. De externe oriëntatie van deze bedrijven kan slechts ten dele komen door internationale vergelijkingen. In wezen moeten ze nieuwe producten pushen, onder voorwaarde dat ze zeer stringent letten op de wensen van hun afnemers. De toeleverende bedrijven zullen komende jaren actief moeten inspelen op de toenemende schaalgrootte van de primaire bedrijven en op de clusters van samenwerkende bedrijven. Dit vereist niet alleen een optimale technische inrichting, maar ook organisatorische afstemming gekoppeld aan technische installaties. Uit de sector komen voorbeelden, waaruit blijkt dat de tuinbouwtoeleveranciers ten aanzien van de software voor onder andere ERP (Enterprise Resource Planning) gekoppeld aan technische gegevens niet kunnen voldoen

aan de wensen van de ondernemers. De zaadbedrijven zijn zich in het algemeen bewust van de langere termijn strategieën en zijn vaak op zoek naar ketensamenwerking.

5.2.2 Telers

Management: organisatorisch vooroplopen

Het managementniveau van telers in Nederland kan groeien door internationaal te benchmarken. In Nederland zijn (nog) slechts een beperkt aantal grote bedrijven. In het buitenland zoals de VS (eurofresh, tomaten), maar ook in Spanje (Bonnysa, tomaten), Kenia (Sher, rozen) of Duitsland (Behr, ijsbergsla) zijn een aantal grote toonaangevende productiebedrijven te vinden. Een voorbeeld van schaalvoordelen van een Engelse broccoli-teler als ketenparten wordt gegeven door Grimsell (1996). Door zijn omvang kon hij afspraken met 2 afnemers maken voor zijn versproducten en had hij 4 afnemers bij de verwerkende industrie. Zijn schaal was dusdanig groot dat hij een aantrekkelijke marktpartij was voor afnemers en door de levering aan de verwerkende industrie kon hij bovendien een constante en goede kwaliteit in de versmarkt neerzetten. Zijn concurrentievoordeel bestaat uit zowel een lage kostprijs als aantrekkelijkheid door zijn schaal in het de afzetketen. Het gaat erom tot een optimale bedrijfsgrootte te komen en tot een verdere professionalisering van management te komen. Bij een optimale bedrijfsgrootte dienen de criteria voor beoordeling van rendement van een beursgenoteerde onderneming gehanteerd te worden. Het zijn gewone economische bedrijven. Ook op managementniveau dienen taken verdeeld te worden. Aanbevolen wordt beelden te schetsen van bedrijven van toekomst. Enkele vraagstukken daarbij zijn: Hoe worden bedrijven gemanaged?; Welke voordelen levert clustering van bedrijven op en hoe moet dat gestalte krijgen?; Hoe kan de interne en externe logistiek op elkaar afgestemd worden? en Welke marktpositie kunnen ze verkrijgen? De blijvers hebben dan een ontwikkelingsrichting en de wijkers kunnen gemotiveerd de beslissing nemen om te stoppen. Deze stap is noodzakelijk voor een efficiënte productiewijze, (lees lage kostprijs) om internationaal op de markt te blijven. De individuele ondernemers moeten dus werken aan schaalvergroting, ondernemerschap en een efficiënt productieproces.

Innovatie: technisch voorop blijven lopen

Technische innovatie, zoals belichting of de 'Kas als Energiebron', maar ook op het gebied van robotisering van het teeltproces, is het tweede spoor om de kosten terug te brengen. Innovatie moet gericht zijn op teelt, techniek en proces. Ook hier is het niet mogelijk om naar andere landen te kijken, veel zal zelf bedacht moeten worden of uit andere sectoren gehaald moeten worden. Een intensieve samenwerking met de toeleveranciers ligt voor de hand. Telers moeten kenbaar maken welke knelpunten ze ervaren. Samen met de toeleveranciers kunnen ze voor innovatie zorgen. Wil de teelt in Nederland toekomstperspectieven houden dan is dit een noodzakelijk proces, waarvoor gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven vereist is. Op de markt blijven betekent een kwaliteitsproduct tegen de laagste kosten leveren. Een continue uitdaging, aangeduid als 'The rat race'. Dit proces vereist van de toeleverende industrie durf om in systemen van toekomst te investeren en relatief veel in R&D te investeren. Het vraagt van de koepelorganisatie en overheid een ondersteuning door middel van fondsen en te zorgen dat de Nederlandse kennisinfrastruc-

tuur wereldwijd voorop loopt. Een nauwe samenwerking met de toeleveranciers is wenselijk.

5.2.3 Handel

Handelsgeest aanvullen met partnerships voor volledig pakket

De basis van de handel is een volledig pakket toegesneden op de wensen van afnemers, waarin plaats is voor Nederlandse producten maar ook importproducten en producten van de lokale markt. Partnerships met buitenlandse afzetorganisaties zijn daarom eigenlijk een must. Marktbewerking is pas goed mogelijk door goed in te spelen op de cultuur van de diverse landen. Voor Frankrijk is dit nadrukkelijk en specifiek geconstateerd, maar ook voor andere landen geldt dat binnenlands product hoger wordt gewaardeerd. De tweede reden is dat de Nederlandse groothandel op de ontwikkelingen van de schaalgrootte van de retail dient in te spelen. Daarbij komt dat ondanks de grote handelsstromen meer dan 90% van het product in het eigen land geconsumeerd wordt. Het meenemen van het lokale product is dan een basis voor een versteviging van de positie als 'preferred supplier' en Category manager. Sprekend voor deze ontwikkeling is de fusie in 1996 van de meeste Nederlandse groenteveilingen tot The Greenery. In 1998 volgde een fusie met handelshuizen Van Dijk, de Disselkoe Groep en Hagé International, met een totale omzet van €1,6 miljard in 2003. Alhoewel deze groep de belangrijkste speler in de Nederlandse groente-handel is, blijft het Europees gezien nog steeds een kleine speler. Op de Europese markten heeft het een marktaandeel van hooguit enkele procenten. Om toch de internationale supermarktketens te kunnen bedienen zullen Nederlandse groothandelaren een deel van het lokale product in hun assortiment moeten opnemen. The Greenery heeft in het VK voor dit doel een partner gevonden met de Humber growers. Daarnaast heeft The Greenery vanuit logistieke redenen nevenvestigingen in België, Italië en Spanje. De veilingklok heeft zijn leidende positie verloren. In de toekomst kopen handelshuizen, zoals The Greenery, direct wereldwijd in bij de telers en zijn zodoende in staat jaarrond een volledig pakket aan producten te leveren (Rabobank 2001). In dit onderdeel moeten ook vraagstukken worden meegenomen van penetratie of positieversterking in andere markten, zoals in Frankrijk, maar ook in Italië en Spanje. De andere zijde is aankopen te kunnen verrichten, die voldoen aan certificeringeisen, inclusief de General Food Law, voedselveiligheid, tracking en tracing.

Fijnmazige distributie naar speciaalzaken en out-of-home

Voortbouwend op de voorafgaande strategie komen ook de mogelijkheden in beeld van het bedienen van speciaalzaken en out-of-home. De eerste categorie vraagt in het algemeen een bijzondere kwaliteit en een grote variëteit aan producten. Als op internationaal niveau de activiteiten verricht worden, kan daar een leereffect vanuit gaan. Te denken valt aan het opschalen van producten van lokale betekenis naar een internationale dimensie. Out-of-home neemt in belang toe. De omvang aan bestedingen lijkt in restaurants meestal zeer aantrekkelijk, de hoeveelheid en marge voor de sector zijn daarentegen vaak bescheiden. De toegevoegde waarde voor de consument zit vooral in het gemak en de beleving. Naast buitenshuis eten moet ook gedacht worden aan de vele bedrijfsrestaurants en aan de keukens van instellingen (zoals ziekenhuizen of bejaardenhuizen). Hier kunnen grotere

hoeveelheden afgezet worden, waarbij voorbereiding en uniformering van groot belang zijn. Veelal zijn het gespecialiseerde bedrijven, die deze taken verzorgen. Ook hier spelen twee aspecten een rol: namelijk leren van voorbereiding in grote hoeveelheden die later op consumentenmarkten gebruikt worden en ten tweede hogere benutting van lokale distributiecentra.

Category Management: uitbuiten geografische ligging en mainports

De gunstige ligging van Nederland met twee mainports: zowel een grote zeehaven als luchthaven en een groot afzetgebied geeft Nederland een strategisch voordeel. Deze positie dient verder uitgebouwd te worden, waarbij een duidelijk focus noodzakelijk is. De doelstelling voor de handel kan zijn een van de 10 'foodproviders' te zijn voor de Europese supermarktketens. Door de supermarkten te beleveren krijgt men voldoende volume om ook een volledig pakket met specialiteiten (zoals exoten, primeurs, seizoensproducten) te leveren. Het volume geeft ook ruimte voor lange termijn investeringen in de serviceverlening naar de supermarkten onder andere door schapbeheer en vernieuwing van de versafdeling.

5.2.4 Productieketen: Samenwerking tussen meerdere ketenschakels

In dit onderdeel worden een aantal onderwerpen genoemd, die in principe alleen maar uitgevoerd kunnen worden door samenwerking van meerdere schakels in de keten. Het zijn alle drie elementen van een versterking van de samenwerking van de bedrijven in de keten en deels het delen van kennis. Het vertrekpunt wisselt. Om deze taken uit te voeren zouden de koepelorganisaties samen met de overheid een ketenplatform dienen op te richten naar analogie van het 'Platform Agrologistiek'.

Specifieke kennis van markten ter versterking van eigen concurrentiepositie

Door directe contacten met internationale afnemers is binnen de sector in principe veel kennis beschikbaar. In de keten wordt samenwerking aanbevolen om deze kennis te veralgemeniseren, dat wil zeggen te ontdoen van incidentele exemplarische (en mogelijk anekdotische) feitelijkheden, en algemene conclusies te trekken. Vervolgens moet deze kennis door de hele keten gedeeld worden. Dit vraagt een sterkere vertrouwensband tussen de ketendeelnemers. Deze kan bewerkstelligd worden als elke deelnemer er voordeel bij heeft en de individuele doelstellingen niet conflicteren met de ketendoelstellingen. Het zal duidelijk zijn dat bij een dergelijke aanpak niet alle bedrijven in alle schakels erbij betrokken kunnen zijn. Aanbevolen wordt de mogelijkheden nader te verkennen.

Een positief imago via merken creëren ter versterking van de concurrentiekracht

De taak van de keten is een positieve emotie te creëren bij hun producten. Om dit te realiseren, zal gebruikgemaakt moeten worden van de kennis van consumentenmerken en handelsmerken. Een dergelijke strategie vereist een gedeelde focus van de bedrijven, gemeenschappelijke investeringen en een langdurig consistent gedrag. Indien een dergelijke aanpak slaagt, worden de producten minder eenvoudig inwisselbaar en is mogelijk een meerprijs haalbaar. Verder wordt natuurlijk niet alleen het imago van de specifieke groep verbeterd, maar kan het uitstraling hebben naar andere producten en mogelijk ook als

voorbeeld dienen. Uit literatuur is gebleken dat vrijwel alle schakels economisch voordeel hebben met een positieve beleving van een product (Wijnands et al., 2004). Momenteel is er nog onvoldoende kennis voor verse en bederfelijke groenteproducten om hierin een expliciete lijn in uit te zetten. De ervaringen tot nu toe geven wel aan dat het veelal om aanbodsgedreven (keur)merken gaat. Een invalshoek van de consumenten of klanten (grootwinkelbedrijven) is strikt noodzakelijk. Hier geldt nog sterker dat slechts een beperkt aantal bedrijven kan samenwerken. Aanbevolen wordt deze optie verder te verkennen.

Pushmarkt van nicheproducten

Nederland heeft een vrij uniek cluster om nieuwe producten in de markt te zetten. Indien schaalvergroting optreedt biedt dat de primaire bedrijven ook de mogelijkheid om met nieuwe gewassen en variëteiten te experimenteren. Hier kan goed samengewerkt worden met de internationaal georiënteerde zaadbedrijven. De kracht van de sector is dat men niet alleen consumentenwensen hoeft te volgen. Men kan ook nieuwe producten in de markt zetten. Rijk Zwaan heeft dat duidelijk in haar strategie opgenomen. Nieuwe markten creëren vraagt goed zicht in het aankoopgedrag van consumenten. Daarop moet ingespeeld worden met recepten hoe de nieuwe producten bereid worden. Samenwerking met teeltbedrijven voor de productie en afzetorganisaties die supermarkten bedienen is overigens ook noodzakelijk. Mogelijk kunnen de veredelingsbedrijven het initiatief nemen om een product met een merkbeleving in de markt te zetten. Hun investeringshorizon is relatief het langst (zie figuur 3.2). Dit lijkt in tegenspraak met de sinds het laatste decennium gepropageerde ketenomkering. Echter een dergelijke strategie heeft alleen maar kans van slagen als geluisterd wordt naar de wensen van de klanten: dus de wensen van consumenten, handelaren en telers. Ook zal hier een gedeelde focus en consistent gedrag van alle deelnemende ketenpartijen vereist zijn.

5.2.5 Koepelorganisaties en overheid

Generieke kennis van markten ter versterking concurrentiekracht sector

Naast specifieke kennis die relevant is voor bedrijven in de keten is ook algemene kennis nodig van markten, die niet direct door partijen in de markten bijeengebracht wordt. Koepelorganisaties en de overheid dienen een stimulerende rol te spelen om het krachtenveld van de wereldconcurrentie in beeld te houden. Nieuwe opkomende markten dienen gesignaleerd te worden en regelmatig gevolgd te worden. Deze studie kan als een aanzet daartoe gezien worden. De sector kan bewust gemaakt worden van de bedreigingen en kansen. Het is aan hen om daarop te reageren.

Een positief imago creëren ter versterking concurrentiekracht sector

De tijd dat 'Frau Antje' het boegbeeld voor de exportbevordering was, ligt ver achter ons. Een alternatief is echter niet voorhanden. Het is onduidelijk hoe dat gecreëerd kan worden en gecommuniceerd kan worden. Het hebben van een dergelijk imago gaat verder dan de groente- en fruitsector. Ook andere agrarische sectoren hebben daar baat bij. Aanbevolen wordt na te gaan of er nog een collectief imago voor producten, waaraan Nederland waarde toevoegt (productie, handel, bewerking) gewenst is. Ook zal het belang van diverse schakels duidelijk moeten zijn. De telers willen immers zoveel mogelijk eigen product afzetten

en de handel zoveel mogelijk product ongeacht land van herkomst. En de beleving van de afnemers kan wederom andere eisen stellen. Imago en merken zijn één complex en moeten zorgdragen voor een unieke marktpositie.

Ruimtelijke ordening

Het glastuinbouwcomplex wordt door burgers gezien als verstedelijking. Echter de oppervlakte glastuinbouw is ruim beneden de 1% van de totale oppervlakte agrarische gronden. Voldoende ruimte moet beschikbaar zijn, om de noodzakelijke bedrijfsvergroting mogelijk te maken. In de toekomst moet gedacht worden aan bedrijven van tientallen hectare glas. Ook de samenhang van handel met productie en mainport dient ruimte te krijgen, zo mogelijk in elkaars nabijheid: 'de Greenport valley' Planologisch dienen daarvoor duidelijke randvoorwaarden aangegeven worden, zodat de sector economisch optimaal kan fungeren.

Harmonisatie wetgeving.

Harmonisatie van de Europese wetgeving op allerlei terrein is zeer gewenst voor duidelijke concurrentieverhoudingen. De discussie over het toelatingsbeleid van gewasbeschermingsmiddelen is genoegzaam bekend. Maar ook op andere terreinen is harmonisatie gewenst, zoals financiering, administratieve lasten, (tijdelijke) arbeidsvoorziening.

Instandhouden van kennisinfrastructuur

Nederland heeft een uitstekende agrarische kennisinfrastructuur, waardoor het voor vele bedrijven aantrekkelijk is om in Nederland gevestigd te zijn. Gegeven de relatieve kleinschaligheid van de bedrijven zal het een collectieve verantwoording blijven deze infrastructuur in stand te houden. De marktwerking in het onderzoek belemmert soms de doorstroming, waarvoor enige aandacht nodig is. De beschikbare middelen kunnen vergroot worden door meer gebruik te maken van Europese onderzoeksfondsen. Deze fondsen vragen altijd een cofinanciering uit nationale middelen. Ook de betrokkenheid van het midden- en kleinbedrijf wordt steeds frequenter vereist. Ondersteuning van onderzoekers bij het verwerven van die Europese gelden wordt aanbevolen.

5.2.6 Productieketen en collectief

ICT als voorwaardenscheppend productiemiddel

In paragraaf 3.1 is zichtbaar gemaakt dat vele instellingen met ICT-toepassingen bezig zijn. RFID (Radio Frequency IDentification) staat op het punt van doorbreken. Deze technologie kan sterk bijdragen aan tracking en tracing systemen en aan kwaliteitsbewaking in de keten. De kosten om deze techniek operationeel te maken zijn hoog. RFID is van belang voor alle verse producten, inclusief vlees en zuivel, een terrein waar Nederland internationaal om vermaard is. De verse groente- en fruitsector is niet de sector met de grootste voordelen. In sectoren met een hogere waarde per eenheid product (bijvoorbeeld vlees) zijn de kosten groter bij bederf of verlies van producten. RFID kan de huidige initiatieven van ICT toepassing ondersteunen en mogelijk vereenvoudigen. Praktijkrijp maken en implementeren in de bedrijfsvoering vraagt een langere termijn strategie. De overheid en alle agrarische sectoren zouden ICT toepassingen incl. RFID moeten oppakken, zodat Nederland als Kenniseconomie voorop blijft lopen. De handelsfunctie van Nederland wordt

versterkt evenals de logistieke dienstverlening. Het voorbeeld van ERP bij de toeleveranciers geeft aan dat er impuls van buiten de sector nodig is.

5.3 De strategieën gerangschikt

In het rapport van Poot et al. (2001) zijn vier hoofdstrategieën uitgewerkt. De strategische keuzes worden eerst in dit kader samengevat in figuur 5.2. De focus van de vier strategieën zijn:

1. **Kostprijsstrategie**
De belangrijkste doelgroep zijn de prijsbewuste consumenten. De discounter scoort erg goed bij de prijsbewuste consument en heeft afgelopen jaar in Europa een groeiend marktaandeel laten zien.
2. **Productkwaliteitsstrategie**
Telers die zich richten op de kwaliteitsstrategie, richten zich op de kwaliteitsbewuste consument. Deze consument koopt vooral via de traditionele supermarkten, verbruiksmarkten of via de grotere hypermarkten.
3. **Marktfocusstrategie**
De belangrijkste doelgroep voor telers die de marktfocusstrategie toepassen is de consument die een betrouwbaar product zoekt en daarom bij een betrouwbare retailoutlet zijn boodschappen doet. Naast betrouwbaarheid moet deze retailorganisatie een redelijk breed assortiment leveren en inspelen op trends als gemak, speciaal en gezond.
4. **Nichestrategie**
De doelgroep van de nichestrategie van vruchtgroentetelers is divers. Het gaat hierbij om zeer specifieke afzetkanalen waarbij voor een bepaald product een speciale vraag bestaat bij een selecte doelgroep. In de praktijk gaat het hierbij om een wisselwerking tussen kennis van de consument (of retail) en technische mogelijkheden bij veredeling en toeleverende industrie. De afgelopen jaren zijn er veel innovatieve vruchtgroenten op de markt gebracht, met name bij tomaat, maar ook bij paprika. De meeste van deze soorten zijn een duidelijk succes geworden.

Diverse deelstrategieën komen bij meerdere hoofdstrategieën terug. De genoemde strategieën moeten niet los van elkaar gezien worden. Een nichestrategie zal bij succes op den duur nagevolgd worden, waardoor het product via voorliggende strategieën (dus van hoofdstrategie 4 naar 1 kostprijsstrategie) opschuift. Er moet een goede mix zijn van alle strategieën in een volwassen sector als de Nederlandse glasgroenten. Bij elke strategie kunnen diverse groepen bedrijven betrokken zijn.

Belangrijk aandachtspunt blijft samenwerking in de keten tussen partijen. Momenteel is onvoldoende bekend welke incentives nodig zijn om dat te bewerkstelligen.

<i>Hoofd strategie</i>	<i>Toelevering</i>	<i>Telers</i>	<i>Handel</i>	<i>Koepelorganisatie en overheid</i>
<i>Kostprijs</i>	Specifieke kennis van markten: externe oriëntatie competitief. Een positief imago via merken creëren: competitie.			
	Schaalvergroting, professioneel en internationaal.	Management: organisatorisch vooroplopen. Innovatie: teelttechnisch voorop blijven lopen.	Handelsgeest aanvullen met partnerships.	Generieke kennis van markten: externe oriëntatie precompetitief. Ruimtelijke ordening Harmonisatie wetgeving. Instandhouden van kennisinfrastructuur.
<i>Kwaliteit</i>	Specifieke kennis van markten: externe oriëntatie competitief. Een positief imago via merken creëren: competitie.			
	Schaalvergroting, professioneel en internationaal.	Management: organisatorisch vooroplopen. Innovatie: teelttechnisch voorop blijven lopen.	Handelsgeest aanvullen met partnerships.	Generieke kennis van markten: externe oriëntatie precompetitief. Instandhouden van kennisinfrastructuur.
<i>Marktfocus</i>	Specifieke kennis van markten: externe oriëntatie competitief. Een positief imago via merken creëren: competitie.			
			Handelsgeest aanvullen met partnerships. Fijnmazige distributie naar speciaalzaken en out- of home. Category Management: uitbuiten geografische ligging en mainports.	Een positief landeni-mago creëren: precompetitief. Harmonisatie wetgeving. Instandhouden van kennisinfrastructuur. ICT als voorwaarden-scheppendproductiemiddel.
<i>Niche</i>	Pushmarkt van nicheproducten.			
			Fijnmazige distributie naar speciaalzaken en out- of home.	ICT als voorwaarden-scheppendproductiemiddel.

Figuur 5.2 Samenvatting van deelstrategieën naar hoofdstrategieën

Uiteraard zal altijd aan de economische randvoorwaarden voldaan moeten worden. Mogelijk dat in het te starten BISK/ICES-programma Transitie Duurzame Landbouw er mogelijkheden voor nader onderzoek zijn. De deelstrategie ICT is niet meer expliciet genoemd, maar is een belangrijke voorwaarde voor een goed functioneren van de sector. Hier dient op alle niveaus, inclusief de overheid samengewerkt te worden.

Een tweede rangschikking van de deelstrategieën is gemaakt naar de concurrentievoordelen van internationalisatie (figuur 5.3). De verdeling over de verschillende voordelen en strategische doelstellingen van de deelstrategieën, geeft voor Nederland een

redelijke dekking van internationalisering aan. Hier speelt dat op het primaire niveau vooral schaalvoordelen gehaald moeten worden. De strategieën van koepelorganisatie en overheid zijn hierbij niet ingedeeld. Deze dienen met name ter ondersteuning van de acties van de private bedrijven.

<i>Strategische doelstellingen</i>	<i>Bronnen van concurrentievoordeel</i>		
	Nationale verschillen.	Schaalvoordelen.	Scope-voordelen.
<i>Efficiëntie in huidige uitvoerende werkzaamheden</i>	Handelsgeest aanvullen met partnerships.	Schaalvergroting, professioneel en internationaal. Een positief imago via merken creëren: competitie.	Category Management: uitbuiten geografische ligging en mainports
<i>Risico's beheersen door middel van multinationale flexibiliteit</i>	Category Management: uitbuiten geografische ligging en mainports.	Handelsgeest aanvullen met partnerships.	Handelsgeest aanvullen met partnerships.
<i>Innovatie, leerproces en aanpassing</i>	Specifieke kennis van markten: externe oriëntatie competitief.	Management: organisatorisch vooroplopen. Innovatie: teelttechnisch voorop blijven lopen.	Fijnmazige distributie naar speciaalzaken en out- of home. Pushmarkt van nicheproducten.

Figuur 5.3 Rangschikking van concurrentievoordeel door internationalisering en strategische doelen

6 Aanbevelingen

Aanbevelingen omzetten in concrete acties.

Deze studie geeft inzicht in de internationale concurrentiepositie en beveelt een aantal strategieën aan. Echter dit heeft pas waarde als er elementen opgepakt worden door de spelers in dit veld. De eerste aanbeveling is dan ook een stuurgroep met budget verantwoordelijk te maken voor het concretiseren van de acties en uitvoering te stimuleren. Voor de implementatie moet niet gestreefd worden naar de grootste gemene deler, maar aanpak door kleine clusters met een eenduidige focus en eigen risicodragende investeringen. Uiteindelijk zullen de private bedrijven hun eigen strategie bepalen en omzetten in acties.

Deze taak ligt primair bij de overheid en koepelorganisaties, ondersteund door onderzoeksinstellingen en deskundigen op implementatieprocessen.

Oprichten ketenplatforms: samenwerking in de keten

Nederland dient haar positie in het hoogste kwaliteitssegment verder verstevigen. In tegenstelling tot alle andere landen wordt het merendeel van de vruchtgroenten geëxporteerd. Dit hoge niveau kan mede bereikt worden door innovatie op het gebied van veredeling, robotisering en mechanisering, klimaatbeheersing (inclusief belichting) en kassenontwerp (onder andere gesloten kas). Naast deze technische innovatie is ook procesinnovatie van belang: samenwerking in de keten is belangrijk. Om kwaliteitsproducten in de markt te zetten, moeten vanaf de veredeling tot in de schapruimte van de winkel alle spelers een gedeelde focus hebben. Niet alleen een goede kwaliteit moet geleverd worden maar de klanten moeten het ook als een goede kwaliteit ervaren. Kwaliteitsperceptie moet opgebouwd worden en is een langdurig proces van consistent gedrag. Aanbevolen wordt de mogelijkheden van merken (met name handelsmerken) te verkennen. Echter een handelsmerk vraagt een hechte ketencoördinatie, een minimum voorwaarde waaraan de sector nu in onvoldoende mate aan voldoet. In feite geldt dit ook voor het ontwikkelen van nichemarkten. Momenteel spelen de korte termijn financiële voordelen een grote rol en leiden tot opportunistisch en free riders gedrag. Economische voordelen zullen daarin een belangrijke rol spelen, maar ook institutionele en wettelijke bepalingen spelen daarin een rol. De voordelen voor alle partijen dienen zichtbaar gemaakt te worden.

In hoofdstuk 5 zijn diverse strategieën geformuleerd, waar samenwerking tussen meerdere partijen in de keten gewenst is. Om deze strategieën gestalte te kunnen geven is het wenselijk dat er platforms zijn van partijen met elkaar hun focus delen en gemeenschappelijk een strategie uitzetten. De strategie van individuele partners moet dan versterkt worden door die gemeenschappelijke. Er wordt gedacht aan meerdere platforms, waarin een beperkt aantal bedrijven samenwerkt. Een sectorbreed platform is minder geschikt, omdat veel activiteiten aanzienlijke investeringen vragen en een consistent gedrag over meerdere jaren. De relevante strategieën zijn onder andere: een positief imago creëren door merken; pushmarkt van nicheproducten en ICT randvoorwaarden.

Betrokkenen zijn in de eerste plaats uiteraard de direct belanghebbende bedrijven (met name development component) met een ondersteuning door overheid en koepelorganisaties (met name research component). Het Platform Agrologistiek kan als voorbeeld dienen. De overheid en koepelorganisaties zouden hiervoor middelen ter beschikking dienen te stellen. Samenwerking in de keten dient door overheid en koepelorganisatie op de onderzoeksagenda te worden geplaatst.

Voorwaardenscheppend ICT-fonds en -platform

Paragraaf 5.2.6 geeft het grote belang van ICT toepassingen voor Nederland als handelsland in totaliteit aan. Deze toepassingen stijgen boven de tuinbouwsector en waarschijnlijk ook de agrarisch sector uit. Het belang voor de agrarische sector neemt toe door de General Food Law, voedselveiligheidseisen etcetera, waardoor tracking en tracing van toenemend belang is. ICT-toepassingen, met name gericht op tracking en tracing (RFID-technologie) zijn voorwaardenscheppende technieken, die samenwerking verder kan bevorderen. Tevens kan een deel van de administratieve lasten op deze wijzen afgehandeld worden. Invoering vraagt vaak een volledige herziening van de huidige automatiseringspakketten. Aandacht moet vooral worden gegeven aan standaardisatie, zodat individuele bedrijven daarop kunnen inspelen in een gezonde competitieve omgeving.

Hier ligt een taak van de overheid (met name EZ) waarin LNV voor de agrarische sector een meesturende rol dient te krijgen.

Internationalisering en professionalisering

De belangrijkste strategie voor Nederland is om een preferred supplier te worden door een kostprijsstrategie van producten van hoge kwaliteit. De laatste randvoorwaarde is doorslaggevend, immers er zijn wereldwijd meer dan voldoende producenten die een lagere kwaliteit tegen veel lagere kosten kunnen leveren. Schaalvergroting van met name de primaire bedrijven en toeleverende bedrijven (behalve zaadbedrijven) is daarvoor noodzakelijk. Aanbevolen wordt een visie afgeleid van economische haalbaarheid op te stellen op de optimale schaalgrootte van de primaire bedrijven gekoppeld aan de technologische ontwikkelingen. Naast schaalgrootte vraagt ook de professionalisering en internationale oriëntatie van die bedrijven aandacht. Onderdeel hierbij dienen ook de managementstructuur van die bedrijven en financieringsmogelijkheden te zijn. Nederland moet haar positie als voorloper blijven behouden en daarom innovatie een topprioriteit blijven geven.

Aan leveranciers van supermarkten wordt aanbevolen om ook het lokale product in het pakket op te nemen. Partnerschap met lokale buitenlandse handelaren is dan nodig. Dit biedt ook mogelijkheden om sterker te penetreren in de out-of-home kanalen. Het voordeel is dat geprofiteerd wordt van het positieve imago van producten van eigen bodem. Maar ook wordt kennis opgebouwd van specifieke gewassen en wensen, die dan weer als innovatie naar andere landen gebruik kan worden.

Diverse deelstrategieën voor verschillende niveau's in de keten zijn daarop gericht: 1. Schaalvergroting, professioneel en internationaal (toeleveranciers); 2. Management: organisatorisch voorop blijven lopen en 3. Innovatie: technisch voorop blijven lopen (beide telers) maar ook 4. Handelsgeest aanvullen met partnerships, 5. Fijnmazige distributie naar speciaalzaken en out-of-home en 6. Category management (alle drie handel). Alle elemen-

ten hebben in wezen te maken met de concurrentiekracht van individuele bedrijven. Echter de omvang van de bedrijven is vaak te klein om dergelijke innovaties financieel van de grond te krijgen. Momenteel speelt de Cluster Academie Tuinbouw hierin een rol, vooral in de bewustwording van de mogelijke innovaties. Een verdere stimulering is nodig door bijvoorbeeld het instellen van een revolving financieringsfonds.

De positie van schaalgrootte van bedrijven en samenwerking tussen bedrijven dienen aangegeven te worden. Momenteel is er onvoldoende zicht op voordelen van gezamenlijk optrekken. Ook is onvoldoende zicht hoe dat organisatorisch gestalte gegeven dient te worden tussen bedrijven, die op korte termijn vrijwel steeds tegengestelde belangen hebben.

Het initiatief dient te komen uit de sectororganisaties, die samen met overheid en koepelorganisaties zorgen voor ondersteunende activiteiten.

Kennis van markten

De externe oriëntatie op de concurrentiepositie op de bestaande afzetmarkten en de mogelijkheden op nieuwe markten evenals de bedreigingen van bestaande als van nieuwe concurrenten dienen regelmatig gemonitord te worden. Landen als Egypte, Turkije en Polen zullen komende jaren geen concurrent worden. De positie van Nederland op Frankrijk kan versterkt worden. De mogelijkheden om vooral in de zomermaanden een hoog kwaliteitsproduct in Spanje en Italië af te zetten dient verder verkend te worden. De toenemende exporten geven een indicatie van mogelijkheden. Naast de 10 landen in het onderzoek, dienen de kansen en bedreigingen in de niet opgenomen landen, met name de nieuwe EU-landen verkend te worden. Ook de positie op de Noord-Amerikaanse markt is niet belicht in dit onderzoek. Nederland is na Mexico en Canada het derde exportland van de VS. Hier worden relatieve hoge prijzen gehaald en is de hoog staande industriematige productietechniek een aanbeveling.

Passieve verspreiding van de kennis uit dit onderzoek door publicaties door de onderzoeksinstituten is reeds gepland. Een actieve verspreiding naar alle betrokken wordt aanbevolen. De uitnodigingen voor het geven van lezingen etcetera dienen van de belanghebbende te komen. Hier ligt een expliciete taak voor de leden van de klankbordgroep. De onderzoekers leveren daarin hun bijdrage aan. De overheid en koepelorganisaties ondersteunen een regelmatige monitoring van de concurrentiepositie en laten nieuwe markten verkennen.

Ruimte voor ondernemerschap

Ruimtelijke ordening dient geen belemmering te zijn voor de ontwikkeling van de glastuinbouw. De regel- en wetgeving dienen minimaal op Europees niveau geharmoniseerd te worden en dienen een zo klein mogelijke administratieve lastendruk met zich mee brengen. *De tuinbouwkoepelorganisaties zorgen samen met de overheid dat er een uitstekend klimaat is voor ondernemers in Nederland.*

Sterke kennisinfrastructuur

De sterke Nederlandse positie is mede tot stand gekomen door het oude OVO (Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs). Door de privatisering en teruglopende omvang van de sector in de Nederlandse economie is de kennisinfrastructuur onder druk komen te staan. Nederland als innovatieland heeft een sterke kennisstructuur nodig. Echter er dient een duidelijke relatie te blijven met de economische activiteiten en een doelgerichte inzet van de middelen.

De overheid, ondersteund door de koepelorganisaties, dienen een helder beeld te schetsen van de toekomst van de kennisinfrastructuur en de bijdragen die ze zelf willen leveren of van het bedrijfsleven verwachten.

Speerpunten naar landen.

In het onderzoek zijn 4 afzetlanden in beschouwing genomen. Kijkend naar de verschillende strategieën dan wordt aanbevolen de prioriteiten naar landen zoals is vermeld in figuur 6.1 te stellen. Zo kan optimaal gebruikgemaakt worden van de leerervaringen.

Strategie	Land	Toelichting
Kostprijs	Duitsland	Sterke positie discounters. Daarna uitrollen naar andere landen.
Product-kwaliteit	Verenigd Koninkrijk	Hoge inkomens, die bereid zijn te betalen voor gegarandeerde kwaliteit (inclusief belevingsaspecten).
Marktfocus	Frankrijk	Positie in Frankrijk is beperkt en er is vraag naar producten met toegevoegde waarde (smaak, speciaal, gezellig, bijzonder). Samenwerking met lokale partijen wordt aanbevolen.
Niche	Polen, Frankrijk	In Polen is het met name het doel de kapitaalkrachtige consument te bereiken en bij een verdere economische ontwikkeling te verbreden. Zodoende kan Nederland haar positie versterken in de Oost-Europese landen. Frankrijk wordt expliciet genoemd om daar een betere penetratie en imago te krijgen en vervolgens ook een positie bij andere zuidelijke landen te verwerven, die vergelijkbare winkel formules hebben als Frankrijk.

Figuur 6.1 Landenfocust per strategie

Een strategie niet nader ingedeeld naar landen is de belevering van speciaalzaken en out-of-home. Deze keuze moet hier ingegeven worden door de huidige positie van handelaren, omdat er een fijnmazige distributie voor vereist is. Gezien de samenwerking van The Greenery met Britse producenten en handelaren, biedt dat een mogelijkheid voor hen. Voor andere bedrijven gelden andere gebieden.

De handelsorganisatie dienen het voortouw te nemen, echter op diverse onderdelen zal ketensamenwerking vereist zijn, zoals onder aanbeveling 'oprichten ketenplatforms' is genoemd.

Literatuur

Aaker, D.A., *Marktgericht strategisch beleid*. Schoonhoven, Academic service, 1993.

Alleblas, J.T.W. en M. Mulder, *Kansen voor Kassen*. LEI, Den Haag, 1997.

Bartlett, C.A. en S. Ghoshal, *Transnational management; grensoverschrijdend management*. Academic service, Schoonhoven, 1992.

Berkum, S. van en H.J. Silvis, *Toenadering tussen EU en buurlanden: gevolgen voor de tuinbouw*. Den Haag, LEI, 1997.

Colla, E., 'The outlook for European Grocery retailing: Competition and Format development'. In: *International Review of Retail, distribution and Consumer Research* 14 (2004) 1, pp 47-69.

Deneux, S.D.C., *De Franse vruchtgroenten keten*. Den Haag, LEI, 2004.

Grimsdell, K., 'The supply chain for fresh vegetables: what it takes to make it work'. In: *Supply chain management* 1 (1996) 1, pp 11-14.

Frugi Venta, *Groenten en Fruit handelsplatform Nederland*. Jaarverslagen. Den Haag, Frugi Venta, 2003.

Meijl, H. van, L. van Horen en A. Wolters, *Een wereld te winnen. Strategische keuzes in de glastuinbouwtoelevering*. Den Haag, LEI, 1999.

Poot, E.H., N.D. Mulder, R.A.F. van Paassen, M.D. Hack en J.T. Nienhuis. *Concurrentiekracht glasgroenten. Positiebepaling en strategische opties voor de Nederlandse glasgroentesector*. Wageningen, PPO, 2001.

Porter, M.E., *The competitive advantage of nations*. MacMillan, Basingstoke, 1990.

Porter, M.E., *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York, Free Press, 1980.

Rabobank, *De smaak van samenwerking. Ontwikkelingen in de voedingstuinbouw: van solisme naar partnerschap in ketens*. Utrecht, Rabobank, 2001.

Rabobank, *Kiemkracht. De evolutie van de sector uitgangsmateriaal: van autonomie naar partner in business*. Utrecht, Rabobank Nederland, 2002.

Ruijgrok, W.J.A. en K.J. Braber, *Kas als energiebron. Inspirerende strategieën voor de glastuinbouw*. Den Haag, InnovatieNetwerk Groene Ruimte & Agrocluster en Stichting Innovatie Glastuinbouw, 2002.

Ruijter, R.C. de, *Tuinbouw in Spanje. Een competitive analyse van de ontwikkelingen van de Spaanse voedingstuinbouw*. Den Haag, Ministerie LNV, 2003.

Santema, S.C., M. Dingenen en N. van Dishoeck, *Succesvolle marketingplannen. Denken Kiezen en Doen*. Utrecht, F&G Publishing, 1997.

Velden, N.J.A. van den, J. Janse, R.C. Kaarsemaker en R.H.M. Maaswinkel. *Duurzaamheid van vruchtgroenten in Spanje; Proeve van monitoring*. Den Haag, LEI, 2003.

Velzen, V. van en R.A.F. van Paassen, *Landendocument Polen*. PPO, Wageningen, 2004.

Wijnands, J.H.M. en C. Ondersteijn, 'Strategic and transnational management of greenhouse firms'. In: Balmann, A. en A. Lissitsa, *Large farm management*. Bergen/Dumm (Dld), Agrimedia GmbH., 2003 (pp. 343-361).

Wijnands, J.H.M., *The impact of the Egyptian Fresh greenhouse vegetable chain on the Netherlands*. Den Haag, LEI, 2004.

Wijnands, J.H.M., C. Ondersteijn en S. Wertheim-Heck, *Value creation in the greenhouse industry by product specificity: myth or reality?* Montreux, IAMA. Paper for the 14th IAMA. Annual World Food and Agribusiness Forum, symposium and case conference, 2004.

Woerden, S.C. van en R.A.F. van Paassen, *Turkije*. PPO, Wageningen, 2004.

Wortmann, M., *Strukturwandel und globalisierung der Deutschen Einzelhandels*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin. Discussion Paper SPIII 2003-202. <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202a.pdf> 25-12-2003 (2003).